

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO ENSINO SUPERIOR
PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA FECEA/PR

LINDINALVA ROCHA DE SOUZA SCANDIUZZI SANTANA

CURITIBA
2009

LINDINALVA ROCHA DE SOUZA SCANDIUZZI SANTANA

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO ENSINO SUPERIOR
PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA FECEA/PR**

Dissertação apresentada ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná/CEPPAD – UFPR, como requisito à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

**CURITIBA
2009**

A meus pais Evilácio e Aparecida, pelo carinho e apoio incondicional.

Ao meu filho Henrique que mesmo sendo tão pequeno é minha principal fonte de inspiração.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por pessoas que traz em meu caminho e pelo caminho em que me leva.

À família, por apoiar, por estar junto, em todos os momentos da minha vida e que de maneiras tão particulares participam do que sou.

Ao meu esposo Charles, pelo carinho, compreensão e por me aguentar em todas as crises ao longo destes dois anos.

Ao meu orientador, professor Zaki Akel, que sabiamente direcionou este trabalho com maestria, compreensão e paciência.

A todos os professores e amigos do mestrado, pelas contribuições e principalmente pela compreensão.

Aos amigos que oraram e me auxiliaram nesta jornada sem os quais eu não teria chegado até aqui.

Ao professor Vanderley Ceranto, diretor da FECEA, por ter aberto as portas da instituição para a realização deste trabalho e pelo apoio que sempre oferece.

A todos da FECEA, que receberam e apoiaram o trabalho, mesmo em meio ao cumprimento de suas atividades.

Aos professores da Universidade Federal do Paraná e de outras instituições que em diferentes momentos deram suas valiosas contribuições.

À professora Rosa Saito, pela ajuda essencial, sem a qual seria muito difícil a conclusão deste curso.

Ao professor e amigo Rubens de França, pelo apoio e por não me deixar desanimar.

Ao amigo Moacir, por ter me apoiado em momentos tão difíceis deste curso.

A Lucinéia que se demonstrou como grande amiga, companheira e confidente nestes dois anos.

Aos meus amigos, Miguel, Marcos e José Rota, pela amizade, pelo carinho e pelo convívio; juntos, trilhamos uma etapa importante de nossas vidas.

A tantas e todas as pessoas que contribuíram, cada uma a seu modo, cada uma a seu tempo.

Aos professores membros da banca examinadora, por suas proveitosas sugestões.

“A maior recompensa para o trabalho do homem não é o que se ganha, mas o que ele nos torna”.

Anônimo.

RESUMO

O objetivo da presente dissertação é verificar a aplicação do conceito de Orientação para o Mercado pelas Instituições de Ensino Superior Públicas, através da evolução da sua utilização na instituição estudada: FECEA - PR. Esta pesquisa teve um caráter exploratório e descritivo e adotou como procedimento o estudo de caso, procurando abordar o problema de forma qualitativa. As evidências do presente estudo foram obtidas através da triangulação de dados, por meio de pesquisa documental, observação e entrevistas com a aplicação da escala de Markor adaptada por Antoni, Damacena e Lezana (2006). Também foi utilizado um questionário com questões elaboradas a partir do referencial bibliográfico levantado, sendo observada a realização de três tarefas na IES: geração de inteligência de mercado; disseminação de inteligência de mercado e resposta da organização a esta inteligência. O resultado da pesquisa demonstrou que a instituição estudada ainda está com sua cultura um pouco apegada ao modo tradicional de administrar, embora tenha uma administração muito dinâmica, apresentando um esforço muito grande por parte de todos os níveis hierárquicos em adotarem a orientação para o mercado e aplicarem seus conceitos. Observou-se que os níveis médio e intermediário adotam alguns conceitos de OPM, mas geralmente de modo informal. Isto leva a crer que a instituição está no caminho certo para se orientar para o mercado.

Palavras-chave: Orientação para o mercado, Ensino Superior, Educação, Estratégia.

ABSTRACT

Santana, Lindinalva Rocha of Souza Scandiuzzi. **Orientation for the Market in Public higher education: A Study Case at Fecea/Pr.** 2009. Dissertação (Master's degree in Administration) - I Center of Research and Masters degree in Administration of the Federal University of Paraná/CEPPAD - UFPR. Curitiba.

The objective of the present dissertation is to verify the application of the Orientation for the Market concept by Public Higher Education Institutions (Universities) through the evolution of its use in the studied institution, Fecea - PR. This research had an exploratory and descriptive character. It adopted the case study as procedure, trying to approach the problem in a qualitative way. The evidences of the present study were obtained through the triangulation of data, through documental research, observation and interviews with the application of the scale of Markor adapted by Antoni, Damacena and Lezana (2006). A questionnaire was also used with subjects elaborated based on the bibliographical referential mentioned on this research. The analysis of this questionnaire took into account the accomplishment of three tasks in PHI (Public Higher Education Institutions): generation of market intelligence; dissemination of market intelligence and the answer of the organization to this intelligence. The result of the research demonstrated that the culture of institution studied is still a little attached to the traditional way of administering, although it has a very dynamic administration which presents a very big effort on the part of all the hierarchical levels to adopt the orientation to the market and to apply its concepts. It was observed that the medium and intermediate levels adopt some concepts of OFM, but usually in an informal way. This analysis makes believe that the institution is in the right road to be guided for the market.

Word-key: Orientation for the market, higher education, Education, Strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O processo de Gerenciamento em <i>Marketing</i>	29
Figura 2 - Elementos de uma orientação para o mercado.....	45
Figura 3 - Processo de Criação da Orientação Para o Mercado	64
Figura 4 - Instituições por subcategoria administrativa - Brasil	69
Figura 5 - IES por região geográfica	70
Figura 6 - Matrículas presenciais por categoria administrativa.....	71
Figura 7 - Sobrevivência institucional através da troca.	83
Figura 8 - Principais componentes da arena de <i>Marketing</i> de uma instituição educacional.....	83
Figura 9 - Organograma da FECEA.....	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quatro fases da evolução dos sistemas formais de planejamento estratégico.	25
Quadro 2 - Condições Metodológicas – Estratégia e Forma da Questão	95
Quadro 3 - Áreas físicas da FECEA.....	104
Quadro 4 - Estrutura de Informática.....	105
Quadro 5 - Demonstrativo (da implantação) dos cursos ofertados no ano de 2007.	108
Quadro 6 - Demonstrativo (do reconhecimento) dos cursos ofertados no ano de 2007.....	109
Quadro 7 - Disposição de vagas nos cursos ofertados pela FECEA em 2007.	110
Quadro 8 - Composição do quadro docente por departamento e titulação.....	111
Quadro 9 - Perfil dos acadêmicos por curso segundo o gênero.....	112
Quadro 10 - Distribuição dos acadêmicos por origem.	112
Quadro 11 - Perfil dos acadêmicos por curso segundo o gênero.....	122
Quadro 12 - Perfil dos acadêmicos por curso segundo o gênero.....	122
Quadro 13 - Compromisso da comunidade acadêmica com a situação atual e o futuro da FECEA.....	123
Quadro 14 - Contribuição da FECEA para o desenvolvimento regional.	124
Quadro 15 - Imagem da FECEA na sociedade.....	125
Quadro 16 - Condições da estrutura física.	125
Quadro 17 - Inovação e Criatividade demonstrada pelos docentes.....	126
Quadro 18 - Canais de expressão e reivindicações.	127
Quadro 19 - Relacionamento com a direção e coordenações.....	128
Quadro 20 - Relacionamento com o corpo técnico-administrativo.	128

Quadro 21 - Comparativo das Respostas do Questionário - Geração de Inteligência	146
Quadro 22 - Comparativo das Respostas do Questionário - Disseminação da Inteligência.....	149
Quadro 23 - Comparativo das Respostas do Questionário - Resposta a esta Inteligência.....	153
Quadro 24 - Comparativo das Respostas do Questionário - Questões Adicionais.	157

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Valores culturais comparativos de uma organização orientada para o mercado e uma organização centrada em si mesma.	47
Tabela 2 - Matrículas por turno e subcategoria administrativa.	72
Tabela 3 - IES privadas no Estado do Paraná - Crescimento	74

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL	Arranjo Produtivo Local
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
DC	Definições Constitutivas
DO	Definições Operacionais
EAD	Educação à Distância
EMBAP	Escola de Música e Belas Artes do Paraná
ENADE	Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes
EUA	Estados Unidos da América
FAFIPA	Faculdade Estadual de Educação, Ciências e Letras de Paranavaí
FAFIPAR	Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Paranaguá
FAFI-UV	Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de União da Vitória
FAIR/UNIR	Faculdades Integradas de Rondonópolis/União de Escolas Superiores de Rondonópolis
FAP	Faculdade de Artes do Paraná
FECEA	Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana
FECILCAM	Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão
IES	Instituições de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
OPM	Orientação para o Mercado
SPSS	Do inglês (<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>)
SWOT	Do inglês (<i>Strengths, Weakness, Opportunities and Threats</i>)
TIDE	Tempo Integral e Dedicação Exclusiva
UEL	Universidade Estadual de Londrina
UEM	Universidade Estadual de Maringá
UENP	Universidade Estadual do Norte Pioneiro
UEPG	Universidade Estadual de Ponta Grossa

UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNICENTRO	Universidade do Centro Paranaense
UNIOESTE	Universidade do Oeste do Paraná
UNISUL	Universidade do Sul de Santa Catarina
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	17
1.1	Problema de Pesquisa	19
1.2	Objetivos.....	20
1.2.1	Geral	20
1.2.2	Específicos	20
1.3	Justificativa Teórica.....	21
1.4	Justificativa Prática.....	22
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1	Marketing Estratégico.....	24
2.1.1	Gerenciamento Estratégico.....	30
2.1.2	Conceitos de Marketing Estratégico Para Instituições Educacionais.....	31
2.1.3	Marketing educacional	33
2.2	Orientação para o Mercado	34
2.2.1	Conceitos e perspectivas de análise	34
2.2.2	Implementação do Conceito de Marketing	38
2.2.3	As pesquisas de Jaworski e Kohli.....	41
2.2.4	Estudos de Narver e Slater	42
2.2.5	A orientação para o mercado de Day	44
2.2.5.1	Cultura	46
2.2.5.2	Aptidões.....	48
2.2.5.3	Estrutura	50
2.2.5.4	Base de conhecimento.....	51
2.2.5.5	Vantagens de uma orientação para o mercado.....	53
2.2.6	Estudos de Kennedy, Goolsby e Arnould	54
2.2.6.1	Altos dirigentes	55
2.2.6.2	Coordenação interfuncional	56
2.2.6.3	Inteligência para o mercado	56
2.2.7	Estudos de Kirca, Jayachandran e Bearden.....	58
2.2.8	O modelo teórico de Gebhardt, Carpenter e Sherry Jr.....	59
2.2.8.1	Iniciação	60
2.2.8.2	Reconstrução	61
2.2.8.3	Institucionalização	62

2.2.8.4	Manutenção.....	63
2.2.9	Análise dos principais modelos de Orientação para o Mercado	65
2.3	Ensino Superior.....	68
2.3.1	Dados da Educação Superior	68
2.3.1.1	A educação superior no Brasil	68
2.3.1.2	A educação superior no Paraná.....	72
2.3.2	Pesquisas Empíricas Relacionadas.....	75
2.3.2.1	Verner Luis Antoni, Cláudio Damacena e Álvaro G. Rojas Lezana.....	75
2.3.2.2	Letícia de Souza Lanzer.....	78
2.3.2.3	Susana Taulé Piñol e Renata Coradini Benetti.....	79
2.4	Marketing no ensino superior.....	81
2.4.1	Desejos, Necessidades, Demandas e Trocas	81
2.4.2	Público-alvo	83
2.4.3	Resposta ao Mercado	86
2.4.4	Imagem Pública da Instituição	87
2.5	Orientação para o Mercado no Ensino Superior	87
2.5.1	As Diversas Orientações Para Instituições Educacionais	88
3.	METODOLOGIA.....	90
3.1	Base Teórico-Metodológica	90
3.2	Especificação do Problema.....	91
3.3	Definição Constitutiva (DC) e Definição Operacional (DO) das Variáveis em Estudo.	92
3.3.1	Orientação Para o Mercado	92
3.4	Delimitação da Pesquisa.....	93
3.5	Método de Pesquisa.....	94
3.5.1	Limitações do Método de Pesquisa	97
3.6	Coleta de Dados.....	98
3.7	Tratamento dos Dados.....	100
4.	PESQUISA EMPÍRICA - ESTUDO DE CASO.....	101
4.1	A instituição estudada	101
4.2	Histórico da instituição	101
4.3	Objetivo e missão da instituição.....	102
4.4	Estrutura da organização	103
4.5	A região de influência da FECEA.....	107

4.6	Cursos Ofertados	108
4.7	Recursos Humanos.....	110
4.7.1	Corpo Docente	110
4.7.2	Corpo Técnico-Administrativo.....	111
4.7.3	Composição do quadro discente.....	111
4.8	Projetos da FECEA Aprovados pela Fundação Araucária que Beneficiam o Setor do Vestuário na Região do Vale do Ivaí	113
4.9	Empresa Júnior	114
4.10	Centro de Estudos Aplicados ao Turismo - CEETUR	116
4.11	Cursos de Pós-Graduação oferecidos pela FECEA em convênio com o Inbrape.....	118
4.12	Cursos de MBA oferecidos pela FECEA	119
4.13	Alguns Eventos que já fazem parte do calendário da FECEA	120
4.14	Comparações entre os anos de 2006 a 2007	121
4.14.1	Comparativo entre os anos de 2007 e 2008.....	123
5.	O ESTUDO DE CASO	129
6.	ANÁLISE COMPARATIVA.....	145
6.1	Geração de Inteligência	145
6.2	Disseminação da Inteligência	148
6.3	Resposta a esta Inteligência	151
6.4	Questões Adicionais.....	153
7.	CONCLUSÃO.....	160
7.1	Propostas Práticas	166
7.2	Limitações da Pesquisa	167
7.3	Proposta de Estudos Futuros:.....	167
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	169
	ANEXOS.....	175
	APÊNDICES	179

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o mercado de trabalho espera cada vez mais dos candidatos ao preenchimento de vagas ofertadas. Buscando sempre o desenvolvimento organizacional, as empresas modernas objetivam produções elevadas e se adaptam às pressões da sociedade, tanto em esfera econômica, quanto socioambiental.

Para atender à demanda do mercado, criou-se uma nova cultura nacional de que a formação superior garante o acesso aos meios empregatícios, seja em esfera pública, seja em esfera privada.

Assim, a população acadêmica cresce em ritmo constante, com o aparecimento exagerado de centros acadêmicos privados.

Desta forma, geram-se dúvidas quanto à qualidade dos profissionais colocados no mercado por tais centros acadêmicos, e ativa-se a idéia de como formar cidadãos amplamente capacitados, considerando os aspectos de crescimento e desenvolvimento em primeiro plano. E, outra dúvida ainda, é se os referidos profissionais estão realmente preparados para satisfazer às necessidades do corpo empregador.

De acordo com Loch e Reis (2004) baseados em dados do MEC e INEP sobre a situação do ensino superior privado no Estado do Paraná entre os anos de 1997 a 2002 o Estado contou com um crescimento de 220% na oferta de empreendimentos privados de educação superior.

Para as Instituições Públicas, o preenchimento de vagas nunca foi problema, uma vez que estudar em tais instituições transmite certo grau de *status* e uma formação invejável, sem contar o aspecto financeiro durante toda a formação acadêmica.

De qualquer modo, o mercado de formação universitária cresceu e, como consequência, houve um grande aumento concorrencial entre os participantes, obrigando-se agora uma maior dedicação para a área de *Marketing* em todas as instituições de ensino superior.

Comunicar o valor de uma instituição passou a ser tarefa-chave para o crescimento e desenvolvimento, buscando cada vez mais atrair candidatos em concursos vestibulares além de outras modalidades para ingresso.

O objetivo central desta dissertação é avaliar a aplicação do conceito Orientação para o Mercado pelas Instituições de Ensino Superior Públicas, uma vez que, para instituições de ensino superior, a esfera do *Marketing* só se tornou importante quando seus mercados passaram a sofrer mudanças. (KOTLER E FOX, 1994).

Em questões estratégicas, a única certeza que os dirigentes de instituições de ensino podem ter é de que a mudança é inevitável, e uma resposta comum é simplesmente reagir à medida que ela acontece, iniciando esforços estratégicos ativos para melhorar o desempenho. (ETZEL, WALKER E STANTON, 2001).

Para Jaworski e Kohli (1990) a orientação para o mercado deve gerar inteligência de mercado relacionado às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência e resposta da organização à inteligência.

Os autores acima também afirmam que, uma empresa orientada para o mercado é uma empresa que implementou a orientação de marketing, ou seja, uma empresa cuja ações são consistentes com a orientação de marketing.

De acordo com Narver e Slater (1990) a orientação para o mercado é a maneira mais eficaz de fornecer os meios necessários para a criação de valor ao consumidor e, conseqüentemente, obter as melhores oportunidades de sucesso para a empresa, deixando, assim, a sua marca na questão do inter-relacionamento positivo da orientação para o mercado com a rentabilidade.

Day (1994) considera que as empresas tornam-se mais orientadas para o mercado na medida em que elas identificam e desenvolvem capacidades especiais, estabelecendo vantagens em relação aos concorrentes.

Orientação para o Mercado é um fundamento de *marketing* que cada vez mais ganha importância em outros domínios, tais como a gestão estratégica. Segundo Gebhardt, Carpenter e Sherry Jr. (2006), a orientação para o mercado torna-se cada vez mais importante para o estudo e a prática de gestão nas organizações.

De acordo com Toaldo (1997) a orientação para o mercado, considerada como filosofia empresarial, elemento determinante da cultura organizacional, não é algo fácil de atingir, porém é necessária para a sobrevivência da empresa, especialmente no mercado competitivo e global que caracteriza os dias atuais.

Ainda de acordo com a mesma autora, a preocupação com o consumidor e com as variáveis de mercado que influenciam o seu comportamento de compra, fatores centrais da orientação para o mercado, é cada vez mais o imperativo decisivo para o desenvolvimento empresarial.

Assim, esta dissertação está organizada da seguinte forma: após a introdução, são apresentados os objetivos e a justificativa; em seguida, está o referencial teórico em que são abordados os seguintes tópicos: *Marketing* estratégico, orientação para o mercado, caracterização do sistema de ensino superior no Brasil; após, é feito um levantamento sobre orientação para o mercado no ensino superior brasileiro; em seguida, descreve-se a metodologia utilizada no estudo; na sequência, é apresentado o caso em estudo; e, finalmente, os resultados e as conclusões.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O surgimento de novas IES e o aumento do número de cursos e vagas ofertadas, tanto a nível de Brasil como no estado do Paraná, dificulta a manutenção do número de alunos e por consequência a sobrevivência de algumas instituições de ensino superior.

A flexibilidade da legislação da educação superior e a gestão destas instituições, bem como os fatores econômicos, qualidade de ensino e os investimentos necessários para garantir um ensino de qualidade tornam-se fatores críticos de sucesso no ensino superior.

Este aumento da competitividade e da exigência de qualidade por parte do mercado faz com que as IES se preocupem cada vez mais com a satisfação de seus

clientes e para que isto aconteça é essencial que estas apliquem os conceitos de marketing e se orientem para o mercado

Para Kotler e Fox (1994) a orientação de mercado para instituições educacionais, concentra-se na satisfação das necessidades de seus públicos, reconhecendo que eficiência e bons programas e serviços são todos os meios ou resultados de satisfazer mercados-alvos.

Portanto, baseado nas afirmações acima este trabalho tenta verificar: Se as IES públicas estão aplicando o conceito de OPM, para isto realizou-se um estudo de caso na IES pública Fecea, localizada na região norte do estado do Paraná, a escolha desta instituição se deu por ela ser tradicional na região e também pela boa qualidade do ensino que oferece.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Analisar a aplicação do conceito de Orientação Para o Mercado pelas Instituições de Ensino Superior Públicas através da evolução da sua utilização na instituição estudada.

1.2.2 Específicos

- Caracterizar o sistema de ensino superior no Brasil;
- Identificar os fundamentos do conceito de OPM;
- Verificar estudos sobre OPM no ensino superior no Brasil;
- Identificar como se dá a implementação do conceito de OPM;

- Realizar um estudo de caso na instituição de ensino superior público FECEA para compreender a aplicação dos conceitos de OPM e propor estudos futuros.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

O aumento da competitividade no ramo de formação acadêmica com o surgimento de novos centros acadêmicos privados, disponibilizando uma oferta considerável de cursos e segmentos formadores, configura a competitividade gerada como a principal justificativa da dissertação.

Em favor disto, Lanzer (2004) sinaliza para a fidelização de clientes como fator-chave para o sucesso organizacional, desde que mantenha um ambiente de *Marketing* atuante e progressivo. A autora infere ainda que:

A partir do momento em que se compreenda que o *Marketing* não é uma função imprópria para as organizações voltadas para a educação e sim propulsora para a obtenção da qualidade no seu desempenho, melhorias poderão ser implementadas no que tange a seus produtos e serviços. Com efeito, consideram-se também beneficiários deste estudo os clientes e demais mercados afetados por um novo posicionamento das Instituições. (LANZER, 2004, p. 15).

O *Marketing* é de crescente interesse para escolas, universidades, faculdades e outras instituições educacionais. Elas percebem sua dependência de mercado e preocupam-se em como podem ser mais bem sucedidas em atrair e atender seus públicos. (KOTLER E FOX, 1994).

Este trabalho visa permitir às instituições de ensino superior públicas ampliar o foco de sua visão mercadológica, criando condições favoráveis para o desenvolvimento e crescimento na sociedade, partindo do pressuposto de que, cumprindo seu papel de formar cidadãos éticos e profissionais, ganha cada vez mais a fidelidade de seus consumidores, atuais e potenciais, ampliando assim seus mercados.

Ao nível acadêmico visa corroborar para o aumento de estudos sobre OPM nas instituições de ensino superior públicas no Paraná. A disseminação do conceito de OPM foi bastante abordada em nível empresarial, neste trabalho apresentam-se algumas pesquisas já realizadas em instituições de ensino superior, porém na região norte do estado não se encontrou nenhum estudo em IES pública o que torna esta pesquisa relevante, pois a partir do momento que se tem dados sobre o tema em diversas regiões do estado torna-se mais fácil o entendimento de como estas instituições estão aplicando conceito de OPM no estado, facilitando assim o entendimento do assunto em futuros estudos relacionados.

1.4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA

O interesse por este estudo se deu devido à importância que a instituição de ensino superior público Fecea tem para o Vale do Ivaí região norte do Estado do Paraná, também por ser uma das mais tradicionais e conhecidas nesta região.

A importância de verificar se as instituições de ensino superior público estão orientadas para o mercado se deu devido ao pequeno número de estudos encontrados no Estado do Paraná. Sendo assim realizar um estudo sobre este assunto tornou-se bastante relevante nesta região. Para tanto, foi feito um levantamento bibliográfico e um estudo de caso sobre o tema na instituição pública de ensino superior FECEA localizada na região norte do estado.

Segundo McKenna, (1992), à medida que ocorrem transformações no mercado, a empresa talvez não reconheça que também precisa mudar e começa haver desentendimentos entre seus dirigentes, buscando formas de ajustar a empresa às mudanças ocorridas no mercado. Esses conflitos podem paralisar a empresa, deixando-a para trás, enquanto o setor avança.

É muito importante entender qual o grau de orientação para o mercado no ensino superior, pois a partir dessas informações as instituições de ensino superior públicas saberão como proceder para atrair, manter e colocar alunos com boa qualificação profissional no mercado.

Adicionalmente espera-se com esta dissertação agregar conhecimento sobre o assunto e, com base nos dados levantados tanto na revisão bibliográfica quanto no caso estudado, propuseram-se algumas melhorias para o ensino superior, como por exemplo: aplicar os conceitos de OPM para que as IES públicas não só se mantenham, mas também cresçam e se fortaleçam no mercado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo são apresentados alguns conceitos sobre *Marketing* Estratégico: a proposta de gerenciamento estratégico; conceitos sobre *Marketing* estratégico para instituições educacionais e *Marketing* Educacional. Na sequência são apresentados alguns conceitos sobre Orientação para o Mercado: conceitos e perspectivas de análise com a contribuição de vários autores e alguns dos principais modelos de orientação para o mercado. Em seguida é apresentado o tema Ensino Superior: desejos, necessidades, demandas e trocas; público-alvo; resposta ao mercado pelas instituições de ensino; imagem pública das instituições de ensino; dados da educação superior em que é abordada a educação superior em nível de Brasil e no Paraná. Também são apresentadas algumas pesquisas empíricas relacionadas à área, e o último tema abordado é Orientação para o Mercado no Ensino Superior: as diversas orientações para instituições educacionais.

2.1 MARKETING ESTRATÉGICO

O papel central do planejamento estratégico de *Marketing* requer capacidades como entender o valor para o cliente, criar o valor para o cliente, entregar o valor para o cliente e sustentar o valor para o cliente. (KOTLER E KELLER, 2006).

Uma vez que o processo de criar, entregar e comunicar o valor requer muitas atividades de *Marketing* diferentes, para assegurar que sejam selecionadas e executadas as atividades corretas, é essencial que exista um planejamento estratégico que exige ações em três áreas-chave, como segue:

A primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimento. A segunda envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento do mercado e a

posição competitiva da empresa nesse mercado. A terceira é estabelecer uma estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 40).

Gracioso (2001, p. 27) indaga que uma "decisão estratégica" é aquela que resulta numa mudança nos hábitos e práticas da organização, na maneira de distribuir ou alocar os recursos, sendo que nem toda decisão estratégica é de longo prazo, mas deverá ser de longo alcance.

O planejamento estratégico voltado para o *Marketing* segue um roteiro pré-estabelecido disposto em quatro fases de evolução, sendo executado em cada organização com base em seus recursos para tal. Gluck, Kaufmann e Walleck (1986) corroboram com planejamento estratégico de *Marketing* da seguinte forma:

	Fase I Planejamento financeiro básico	Fase II Planejamento baseado em previsões e projeções	Fase III Planejamento orientado para o ambiente externo	Fase IV Gerenciamento estratégico
Eficiência do Planejamento	Controle das operações Orçamento anual Enfoque funcional	Planeja-se para crescer com maior eficiência Análise ambiental (cenários) Projeções plurianuais Alocação de recursos é estática	Respostas eficazes aos desafios do mercado e dos concorrentes Análise profunda da situação e avaliação perfeita da concorrência Avaliação de estratégias alternativas Alocação dinâmica de recursos	Combinam-se todas as reservas para criar vantagens competitivas Roteiro de planejamento enfatiza fatores estratégicos Processos de planejamento são flexíveis e não inibem a criatividade dos gerentes As expectativas da empresa e o clima geral criado servem de estímulos ao sistema
O que se espera do sistema	Atingir metas do orçamento	Prever o futuro	Pensar estrategicamente	Criar o futuro

Fonte: Adaptado de Gracioso, 2001.

Quadro 1 - Quatro fases da evolução dos sistemas formais de planejamento estratégico.

O entendimento básico de um novo sistema de planejamento passa primeiro por uma redefinição cultural da organização, que aprende e assimila aspectos e conhecimentos do novo modelo.

As fases descritas no Quadro 1 formam uma base conceitual de como deve ser elaborado e executado um planejamento estratégico de *Marketing*, estando a empresa voltada para o mercado, em uma sequência evolutiva em sua atuação estratégica.

A seguir, faz-se uma breve descrição das fases expostas pelos autores supracitados:

Fase I: é a visão financeira da empresa; quanto destinará para as ações estratégicas planejadas;

Fase II: são a documentação das ações decisórias e o planejamento, levando em conta as projeções econômicas, sociais e políticas do ambiente externo, provocando, segundo Gracioso (2001), uma melhora significativa na qualidade das decisões de gerência, principalmente em longo prazo. O mesmo autor ilustra como exemplo os planejadores que conseguem distribuir os recursos futuros com mais sentido, prioridades e eficiência, entre várias unidades estratégicas da empresa;

Fase III: seria a conscientização da necessidade de passar para a próxima fase, quando os planos traçados na fase anterior estão de certa forma “furados” pela dinâmica dos fatos, objetivando, então, um maior conhecimento de mercado;

Fase IV: é a evolução final em planejamento estratégico de *Marketing*, evitando-se problemas que possam acontecer, tais como: falhas de comunicação, motivação e controle.

Esta progressão se caracteriza de forma mais ou menos lenta e pode até ser interrompida, conforme a interação de fatores internos como qualidade e disposição dos dirigentes do processo, eficiência na implementação, dentre outros. (GRACIOSO, 2001).

Anderson, citado por Gracioso (2001), coloca que uma organização deve "criar condições para que a empresa cresça de forma equilibrada". Este equilíbrio a que se refere o Prof. Anderson tem duas conotações:

1. Em relação aos recursos e fatores internos da empresa, bem como sua cultura corporativa; e
2. Em relação aos fatores e forças externas.

Segundo o mesmo autor, a finalidade básica da estratégia de crescimento ideal é sempre a mesma, ou seja, induzir os principais concorrentes a não investir naqueles mercados onde se concentram as maiores forças.

O planejamento estratégico de *Marketing* é a fronteira final do próprio *Marketing*, ou seja, é o conceito levado às suas últimas consequências em termos de influência na forma de a organização conduzir seu negócio. (GRACIOSO, 2001). E o que distingue um planejamento orientado para o mercado (ambiente externo) não são as estratégias escolhidas, mas os resultados que podem refletir. Para sua efetivação se faz necessária a elaboração de um plano de *Marketing* estratégico.

Etzel, Walker e Stanton (2001) referem-se ao planejamento estratégico de *Marketing* como um processo de cinco passos, relacionados com o planejamento estratégico da organização, que seriam em ordem de importância:

1. Conduzir uma análise de situação;
2. Desenvolver objetivos de *Marketing*;
3. Determinar o posicionamento e a vantagem diferencial;
4. Selecionar os mercados-alvo e medir a demanda de mercado; e
5. Projetar um mix estratégico de *Marketing*.

Assim, faz-se uma breve descrição de cada passo:

A. Análise da Situação

Envolve a análise de onde o programa de *Marketing* da organização tem estado, como está se saindo e o que provavelmente enfrentará no futuro, revisando-se os planos velhos, mudando-os ou não, e desenvolvendo novos planos para o futuro em busca da satisfação dos objetivos principais da organização. Sobre forças ambientais externas e recursos internos fora do *Marketing*, considerando os grupos de consumidores, concorrentes e as medidas de desempenho de *Marketing*.

Realiza-se também, como parte da análise da situação, uma avaliação SWOT, ou seja, uma organização precisa evidenciar suas forças principais, superar ou aliviar suas fraquezas, evitar ameaças significativas e tirar vantagens das oportunidades promissoras.

B. Objetivos de *Marketing*

Determinar os objetivos de *Marketing* é relacioná-los aos objetivos amplos da organização, dividindo os recursos por ordem de prioridade no alcance dos objetivos.

C. Posicionamento e Vantagem Diferencial

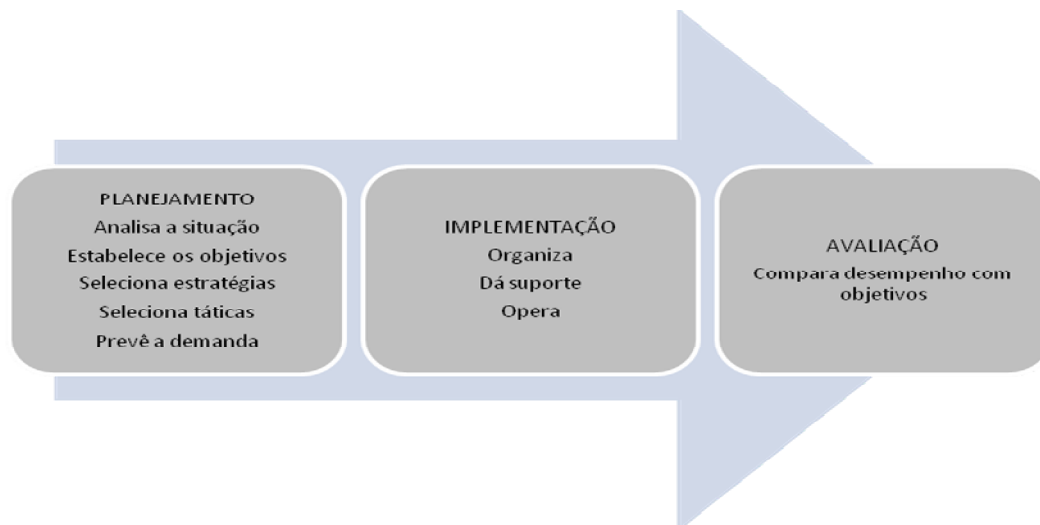
Envolve duas decisões complementares: como posicionar um produto no mercado e como distingui-lo da concorrência, sendo que uma organização precisa dimensionar seu produto na mente dos consumidores. E depois de posicionado, uma vantagem diferencial tem de ser identificada. Esta vantagem diferencial se refere a qualquer característica da organização que seja diferente daquelas da concorrência aplicadas a produtos e serviços.

D. Mercados-alvo e Demanda de Mercado

É o quarto passo no planejamento de *Marketing*. Consiste em selecionar pessoas ou organizações com necessidades a serem satisfeitas, com o programa de *Marketing* dirigido exclusivamente para tais pessoas e organizações, baseando-se nas oportunidades, prevendo e descrevendo a demanda de mercado.

E. Mix de *Marketing*

A combinação de um produto ou serviço, como ele é distribuído e promovido, e seu preço. Juntos, esses quatro fatores devem satisfazer às necessidades de mercado-alvo e, ao mesmo tempo, atingir os objetivos de *Marketing* da organização.



Fonte: Adaptado de Etzel, Walker e Stanton, 2001.

Figura 1 - O processo de Gerenciamento em *Marketing*

Kotler e Keller (2006) mencionam que o planejamento estratégico de *Marketing* de uma organização só se concretiza quando um plano de *Marketing* é elaborado e seguido durante o desenvolvimento das estratégias. Esse plano é composto da seguinte maneira:

- Resumo executivo e sumário: um breve resumo das principais metas e recomendações, permitindo que os dirigentes compreendam o direcionamento geral do plano;
- Análise da situação: apresenta os antecedentes relevantes quanto ao andamento das ações da organização ao passar dos tempos;
- Estratégia de *Marketing*: aqui se definem a missão e os objetivos do plano, também quais grupos e necessidades deve atingir;
- Projeções financeiras: incluem a previsão de alcance dos serviços e despesas no desenvolvimento do plano; e
- Controles: que em síntese seriam seu monitoramento e medição de seu desempenho.

Assim, a implementação no gerenciamento de *Marketing* condiciona que deve haver relações próximas entre planejamento, implementação e avaliação, e, sem o planejamento estratégico, as atividades operacionais de uma organização – suas táticas de implementação – podem tomar qualquer direção. (ETZEL, WALKER E STANTON, 2001).

2.1.1 Gerenciamento Estratégico

O modelo de gerenciamento estratégico de Gracioso (2001) é a quarta fase do processo evolutivo do planejamento estratégico de *Marketing* anteriormente descrito. Consiste em gerenciar estrategicamente, tomando-se decisões operacionais no dia a dia dos negócios, levados em conta os objetivos e condicionantes estratégicos.

Gerenciar estrategicamente seria também condicionar as ações táticas e/ou operacionais garantindo a perenidade da empresa. Como mastro, há quatro definições que se caracterizam como obrigatórias:

1. Visão estratégica;
2. Orientação para o mercado;
3. Cultura organizacional aberta às inovações e mudanças;
4. Busca incessante de excelência.

O gerenciamento estratégico significa, ainda, haver a capacidade de discernimento para decidir qual dessas preocupações deve ser considerada como a principal em cada momento da organização.

Para Gracioso (2001), a grande diferença está na "óptica do mercado", ou seja, as organizações devem se orientar em função do mercado, esboçando um "Plano Estratégico de Mercado", seguindo premissas básicas:

1. Plano, no sentido de fazer as coisas acontecerem;

2. Estratégico, no sentido de realocação dos recursos (não necessariamente em longo prazo);
3. De mercado, porque o andamento deverá ser de acordo com o mercado, posicionando a empresa da melhor maneira possível;
4. Passando o objetivo da empresa por um contexto estratégico, lucrando em longo prazo.

O planejamento estratégico de *Marketing* deve se orientar em função dos resultados esperados, deve ser pragmático e flexível, e fruto de uma metodologia coerente, seguindo os passos e etapas essenciais: a análise do negócio, a ação dos concorrentes, o desenvolvimento do mercado e, por fim, o posicionamento da organização para se garantir no longo prazo.

2.1.2 Conceitos de Marketing Estratégico Para Instituições Educacionais

Em sua obra para o *Marketing* educacional, Kotler e Fox (1994) condicionam que, em anos recentes, o *Marketing* tem atraído a atenção de reitores, presidentes e diretores de instituições, conselheiros educacionais, planejadores educacionais, corpo docente e outros educadores, todos interessados em saber como o *Marketing* poderá ajudá-los na transposição de dificuldades enfrentadas por eles.

Algumas delas são, por exemplo, como atrair alunos melhores e em maiores quantidades; como aumentar a satisfação com a instituição; como planejar programas excelentes que reflitam a missão da instituição; e como atrair apoio financeiro e entusiasmo de ex-alunos e outras pessoas.

As universidades e faculdades estaduais cobram pouco ou são gratuitas, e metade de seus orçamentos é decorrente de subsídios estaduais. Em tempos de recessão, quando a arrecadação de impostos cai e crescem as exigências de previdência social, as instituições educacionais estaduais sofrem duplamente.

Os estudantes que podem matricular-se em instituições particulares migram para faculdades estaduais por contenção de despesas, aumentando a demanda nos vestibulares, justamente quando essas instituições estão enfrentando corte em seus orçamentos.

Para Kotler e Fox (1994), as instituições educacionais variam no uso de idéias modernas de *Marketing*, sendo que algumas universidades e faculdades estão começando a aplicar ativamente idéias de *Marketing*, enquanto muitas escolas particulares se conscientizam sobre o que o *Marketing* pode oferecer. Escolas públicas em geral não têm mostrado qualquer interesse em *Marketing*, mas gostariam de maior apoio público.

Ainda segundo esses autores, uma instituição educacional busca o atendimento dos interesses de longo prazo de seus consumidores e da sociedade. Para os ingressos, pode não ser apenas obter um diploma, mas também o domínio pleno de informações e habilidades que justifiquem o diploma conquistado. A escola ou faculdade deve estabelecer o currículo e padrões que assegurem isso. A educação também atende às necessidades mais amplas da sociedade ao preparar pessoas para serem produtivas e assumirem suas responsabilidades cívicas.

Instituições acadêmicas devem pesar as necessidades e preferências dos alunos e, ao mesmo tempo, preservar a reputação acadêmica e outras metas e compromissos institucionais da organização.

Finalizando, Kotler e Fox (1994) propõem que o *Marketing* está projetado para produzir quatro benefícios principais para as instituições educacionais:

1. *Maior sucesso no atendimento da instituição:* fornecendo ferramentas para comparar o que a instituição está realmente fazendo em relação a sua missão e metas declaradas, sendo que sua análise cuidadosa prepara a base para programas dirigidos a problemas reais, ajudando a identificar problemas e planejando respostas que ajudarão a instituição a atender sua missão;
2. *Melhorar a satisfação dos públicos da instituição:* para serem bem-sucedidas, as instituições devem satisfazer às necessidades dos consumidores de alguma forma. Instituições insensíveis às necessidades e desejos dos clientes podem encontrar maior apatia e

moral baixo; assim, o *Marketing* tende a induzir um nível melhor de serviços ao cliente e de sua satisfação;

3. *Melhorar a atração de recursos de Marketing*: fornece uma abordagem disciplinada para melhorar a atração dos recursos necessários; e
4. *Melhorar a eficiência das atividades de Marketing*: enfatiza a administração e coordenação racional do desenvolvimento de programas, preços, comunicações e distribuição, consequentemente reduzindo seus custos. Ou mesmo atividades de *Marketing* descoordenadas que podem falhar completamente ou dispersar muitos grupos que a instituição pretendia atrair.

2.1.3 Marketing educacional

Marketing educacional pode ser entendido como um processo gerencial que envolve análise, planejamento e controle em esfera de ensino. O *Marketing* é uma ferramenta extremamente útil a todo o processo administrativo educacional. (PETER; CHURCHILL, 2000).

Deve-se destacar que os últimos anos têm-se caracterizado por mudanças profundas nos campos econômico e político. Essas mudanças, por sua vez, afetam significativamente as instituições educacionais no que diz respeito à formação adequada do aluno, aos métodos de ensino, ao uso de tecnologias na tarefa de educar e à capacitação dos professores no compromisso com o ensino. (ASSIS; PIMENTEL; PRATES, 2004).

A administração de *Marketing* educacional tem a função de gerir os negócios nos diversos campos da educação. Nas faculdades e universidades, esse papel é realizado pelos diretores e reitores, os quais gerenciam os recursos da organização buscando a operacionalização das atividades acadêmicas.

Para Assis, Pimentel e Prates (2004), os dirigentes educacionais estão interessados em saber como as idéias de *Marketing* educacional dentro das instituições podem resolver seus problemas: como atrair alunos melhores e em

maior quantidade, como aumentar a satisfação dos mesmos com a instituição, como planejar programas excelentes que refletem a missão da instituição e a necessidade de mercado de trabalho, como atrair apoio financeiro e entusiasmo de ex-alunos e de outras pessoas.

Tais idéias buscam, ainda, satisfazer as necessidades dos clientes e consumidores, mensurando a melhor forma de aproveitar os recursos aplicáveis. Auxiliam o administrador na descoberta de mercados-alvo. (BASTOS FILHO, 2004).

O *Marketing* educacional surge porque o processo de aprendizado é uma relação que envolve, além dos fatores tradicionais (mensalidade, localização, instalação, corpo docente), outros aspectos mais delicados, como a identificação do aluno com a imagem da instituição, expectativas dos familiares, *status* pretendido e vínculos de amizades. (ASSIS; PIMENTEL; PRATES, 2004).

2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A literatura oferece diversas visões sobre mercado.

2.2.1 Conceitos e perspectivas de análise

Felton (1959) define como “um estado da mente que insiste na integração e na coordenação de todas as funções de mercado, que, em contrapartida, são mescladas a todas as outras funções corporativas, para se produzir o máximo lucro à corporação em longo prazo”.

De acordo com Akel Sobrinho (2001), a empresa orientada para o mercado é aquela efetivamente preocupada em fornecer valor superior para o cliente, transcendendo o paradigma da maximização do lucro em transações isoladas e buscando o relacionamento duradouro e de ganhos mútuos com os consumidores,

procurando de todas as formas satisfazê-los e garantir a sua fidelidade, não descuidando nunca da análise ambiental, que fará com que a empresa se torne mais ágil nas respostas às demandas do mercado, antecipando-se aos movimentos dos concorrentes.

Existe uma relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional (Jaworski e Kohli (1990) e Narver e Slater (1983)). As empresas orientadas para o mercado possuem maior tendência de desempenho organizacional.

Akel Sobrinho (2001) sugere que as organizações orientadas para o mercado conhecem-no de uma forma tão completa que são capazes de identificar e cuidar de seus clientes mais valiosos e não hesitam em descartar os clientes que drenam os lucros – os instáveis e caros de servir. Não se pode pretender ser tudo para todas as pessoas.

As empresas orientadas para o mercado se distinguem por sua maneira de criar, partilhar e usar o conhecimento sobre mercados presentes e futuros incluindo consumidores. (DAY; WENSLEY, 1983).

As empresas orientadas para o mercado têm capacidade de sentir o mercado, destaca Kotler (2000). São bem equipadas para prever como seus mercados reagirão às ações destinadas a reter ou atrair clientes, melhorar relações com os distribuidores ou barrar os concorrentes. O mesmo autor relata a capacidade que têm essas empresas na relação com o mercado, envolvendo orientação para o relacionamento, integração e alinhamentos de processos.

As empresas orientadas para o mercado possuem capacidade de pensamento estratégico e não apenas de planejamento estratégico voltado para o controle. O autor afirma que o relacionamento com o cliente através de parcerias baseadas na confiança e no comprometimento caracteriza a empresa orientada para o mercado. (KOTLER, 2000).

Tim Ambler, em seu artigo “A Nova Lógica Dominante do Mercado: A visão do elefante”, faz uma revisão do conceito do mercado ao longo do tempo e conclui com uma nova lógica dominante ao mercado, em que afirma que “o mercado tem que ser redefinido como a fonte e o resultado do fluxo financeiro”. O mercado tem o

papel de satisfazer os clientes, de forma que eles não só continuem, mas cedam cada vez mais, gerando valor ao acionista.

Segundo Espinoza (2003), a partir da década de 90, o estudo da orientação para mercado foi fortemente incentivado na academia, sendo considerado tema prioritário pelo *Marketing Science Institute* durante anos e incentivando inúmeros trabalhos que desenvolveram a definição do tema, especificação de variáveis e operacionalização de medidas.

Dentre os pesquisadores que colocaram seus experimentos e conhecimentos sobre orientação para mercado ao dispor de todos, enumeram-se Jaworski e Kohli, Etzel, Walker e Stanton, Shapiro, Day, Harris, Webster, Narver e Slater, além de Kotler e Keller.

Um trabalho elaborado por Espinoza (2003) demonstra que, embora o efeito positivo da orientação para o mercado na performance empresarial tenha sido comprovado empiricamente por inúmeros estudos, de acordo com um segmento da teoria, a orientação para o mercado por si só não é suficiente. Para melhorar o desempenho, utiliza autores como Day (1994), Hurley e Hult, (1998), Sinkula (1994) e Narver e Slater (1995), levantando a idéia de que a orientação para o mercado só melhora o desempenho se combinada com a orientação para o aprendizado.

Ainda embasada nos autores supracitados, esta corrente de pensamento mercadológico defende que o efeito sinérgico da orientação para mercado com o aprendizado organizacional e o desenvolvimento de capacitações empresariais levam ao estabelecimento de uma vantagem competitiva e, conseqüentemente, melhoram a performance.

A temática da orientação para o mercado deve ser vista como uma variada gama de atividades e processos que vise gerar, disseminar e utilizar informações do mercado, que objetive influenciar-se por um ambiente propício, levado pela cultura de aprendizagem organizacional. (ESPINOZA, 2003).

Uma empresa orientada para o mercado é aquela que considera os fatores ambientais, ou seja, entende tais fatores como as forças condicionantes do desenvolvimento em longo prazo. (GRACIOSO, 2001).

Dantas (2006, p. 08) define orientação para o mercado como a busca pela criação de uma cultura organizacional de que é preciso estar sempre monitorando o

ambiente, por meio do acompanhamento de clientes e concorrentes, e antecipando-se a seus possíveis movimentos, de modo a sobressair em um ambiente competitivo. E complementa que em muitas das vezes "as organizações devem estar atentas às reais necessidades e valores da sociedade para definir seus compostos mercadológicos".

O fundamento da orientação para mercado surgiu com a introdução do conceito de *Marketing*, mas só no final dos anos 80 e início dos anos 90, com o retorno do foco no consumidor, a crescente importância concedida ao tema gerou o desenvolvimento de conceitos e formas de mensuração da orientação para o mercado. (ESPINOZA, 2003).

Homburg e Pflesser (2000), citados por Espinoza (2003), identificam que existem de forma básica duas correntes de orientação para mercado: uma comportamental e outra cultural, sendo a perspectiva comportamental aquela que aborda a orientação para mercado sob aspectos de comportamentos organizacionais específicos; e a cultural refere-se a aspectos fundamentais e filosóficos da organização, que funcionarão como diretrizes para o estabelecimento dos comportamentos necessários para fornecer valor superior para os clientes.

A orientação para o mercado, definida por Esteban et al (2002), envolve uma estratégia em que o *Marketing* deixa de ser uma função e transforma-se em uma maneira de fazer negócio. Nesse sentido, os autores definem a orientação para o mercado levando em consideração cinco dimensões:

1. Orientação para o consumidor
2. Orientação para o concorrente
3. Orientação para o fornecedor-negociante
4. Orientação para o ambiente
5. Coordenação interfuncional

Tais dimensões contemplam todos os fundamentos de um *Marketing* eficaz, que consegue reter e manter clientes, buscando sempre o desenvolvimento da organização.

Não obstante, os autores esclarecem que a orientação para o mercado implica em um determinado tipo de comportamento e de atitude.

O conceito de aprendizagem organizacional constitui o núcleo desse modelo, sendo os meios de melhorar as ações da empresa com a compreensão e o conhecimento. Baseia-se na compreensão e na capacidade de integração dos resultados da empresa. (FERREIRA, 2006).

Essas empresas têm que ser regidas pelos clientes, pelas suas necessidades e desejos. O que vai imperar ou dificultar muitas vezes esse objetivo é que o mundo não pára e sempre vai haver lançamentos de produtos ou serviços diferentes ou até de melhor nível pela concorrência, ou que seus clientes queiram mudar, simplesmente, buscar algo novo. A empresa tem que ter essa possibilidade em mente. Saber que o que oferece hoje pode não satisfazer amanhã. Nesse sentido, é que assumem real importância as estratégias de *Marketing* com orientação para o mercado.

A orientação de mercado é intangível, não pode ser comprada, tem estrutura socialmente complexa, tem componentes intimamente interconectados e torna-se mais efetiva ao longo do tempo, podendo gerar vantagem competitiva sustentada e um desempenho financeiro superior em longo prazo. (AMIGO E TOLEDO, 1998).

Com todos os conceitos apresentados, constata-se uma série de comprovações experimentais da influência positiva da orientação de mercado no desempenho das organizações (e conseqüentemente no seu sucesso) e um amplo detalhamento sobre o significado e a forma de adoção desta orientação na prática, o que não ocorre com nenhum dos demais modelos anteriormente analisados.

Também não existem as limitações constatadas nos demais modelos. Portanto, pode-se aplicar o conceito, verificando-se o real estágio de orientação de mercado atingido pelas organizações componentes de qualquer setor da indústria nacional. (AMIGO E TOLEDO, 1998).

2.2.2 Implementação do Conceito de Marketing

Segundo Edward Mckay (1977), a decisão de se adotar o conceito de marketing pede grandes compromissos, podendo, por exemplo, requerer mudanças drásticas e embaraçosas na organização. É possível pôr em movimento uma série de avaliações que colocarão à mostra fraquezas surpreendentes no desempenho, necessidades dramáticas de modificação de práticas operacionais e erros e conflitos inesperados, ou políticas básicas obsoletas. De acordo com esse autor, tal decisão sem dúvida irá requerer uma reorientação da filosofia da empresa e inversão de atitudes há muito tempo estabelecidas. Na implementação destas mudanças poderá haver objeções, obstáculos, resistência a hábitos profundamente enraizados, e isto tudo terá de ser superado.

De acordo com o mesmo autor é necessário um planejamento prévio para se desenvolver um programa ordenado para comunicação e instalação antes que o compromisso e os estágios primários da implementação sejam empreendidos. O autor lembra que as medidas tomadas durante estas fases iniciais estabelecerão um clima que determinará o sucesso ou o fracasso do esforço para se alcançar uma orientação de marketing em toda a empresa. Vários estudos do progresso e sucesso na implementação do conceito de marketing indicaram que este pode ser um processo difícil e demorado.

Para este autor, a falta de progresso de passar da adoção a uma implementação razoavelmente sofisticada parece originar-se de uma compreensão inadequada do conceito, assim como um apoio inadequado da cúpula da empresa, falta de compromisso, falta de liderança profissional dentro da área do marketing, e de um fracasso em realizar o planejamento global, essencial antes da adoção e implementação.

O autor acima mencionado ressalta a necessidade de apoio ao conceito de marketing, e de como estudos sobre experiências na realização da mudança para esse conceito demonstraram claramente que o apoio da cúpula da empresa é essencial para iniciar, adotar e implementar esta nova maneira de vida empresarial. Isto quer dizer que o presidente ou o principal executivo da empresa deve entender perfeitamente a natureza dos compromissos exigidos, assim como reconhecer o impacto que esta mudança terá em suas próprias atitudes e decisões políticas, além de estar preparado para lidar com resistências e, sobretudo, aceitar a

responsabilidade de liderança que será essencial para permitir e facilitar a aceitação da nova filosofia na empresa.

Ainda conforme o mesmo autor, uma orientação de marketing se aplica também a outras funções do negócio e ao negócio como um todo. Uma verdadeira orientação de marketing mantém a atenção voltada para o mercado, a fim de controlar e avaliar clientes, competição e meio ambiente, criando desta forma uma atitude dentro da empresa, um ponto de vista orientador que dirija ou influencie as políticas, decisões e ações das pessoas da empresa como um todo, assim como em todas as funções separadamente.

A observação dos sucessos e fracassos na adoção e implementação do conceito de marketing demonstra a necessidade de um programa de comunicação do conceito bem concebido e consistentemente executado. Todo programa de comunicação deverá ter como meta o entendimento do conceito, sua aceitação e o encorajamento de ações de apoio à sua implementação (Edward Mckay 1977, p. 24).

O mesmo autor lembra que o planejamento para a adoção e implementação geralmente revela uma necessidade de atividades educacionais de marketing especiais. Estas providências deveriam ser incluídas no programa de implementação, sendo algumas das atividades de desenvolvimento sugeridas pelo autor: um programa de doutrinação, cursos formais em gerência de marketing, cursos especializados, seminários de gerentes dentro da empresa, rotação com outras funções, dentre outras.

De acordo com o autor acima, a adoção do conceito de marketing pede uma revisão antecipada das políticas de marketing existentes, um desenvolvimento de políticas novas ou modificadas, onde necessárias, de forma a se ajustarem à nova filosofia da empresa e à instalação de um programa para controle periódico das necessidades de políticas.

Durante os estágios avançados da implementação do conceito de marketing, os membros da equipe de marketing deverão encontrar-se periodicamente para avaliar seu progresso e atualizar seu programa de ação. (Edward Mckay 1977, p.27).

2.2.3 As pesquisas de Jaworski e Kohli

Os estudos de Jaworski e Kohli foram feitos a partir de levantamentos bibliográficos comparativos, utilizando-se referências de diversos autores, como Lavidge (1966), Levitt (1969), Konopa e Calabro (1971), Bell e Emory (1971), e Stampfl (1978). Após esta fase preliminar de levantamentos, foi elaborada uma pesquisa de campo abrangente que consistiu em entrevistas, amplamente desenvolvidas, com 62 gerentes, em quatro cidades dos EUA. Uma vez que o propósito do estudo era a construção da teoria (assim como a elucidação de sua construção e propostas), foi importante a amplitude de experiências e perspectivas no decorrer da coleta de dados. Utilizando-se ainda do plano "teórico" de amostra (Glaser; Strauss, 1967), com o propósito de assegurar que a amostra incluísse administradores do mercado ou não, da área das indústrias, consumo e dos setores terciários; e como forma de generalização, também se atentou para a coleta de dados tanto das grandes, quanto das pequenas organizações. Em tamanho, as organizações variaram de quatro a várias dezenas de milhares de empregados. A amostra, então, reflete uma análise de diversas organizações, departamentos e posições, estando, portanto, bastante diversificada, o que possibilita a obtenção de idéias e de um maior discernimento. Além dos gerentes, 10 acadêmicos do ramo dos negócios, de duas grandes Universidades dos EUA, foram entrevistados.

O termo orientação para o mercado é utilizado para definir a implantação do conceito de *Marketing*, devendo ser estabelecido essencialmente como uma filosofia de negócios, um ideal ou uma diretriz.

Os autores mencionam que a orientação para o mercado deve gerar inteligência de mercado relacionado às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência e resposta da organização à inteligência.

A orientação para o mercado é, então, definida em três componentes: (1) geração de inteligência de mercado, (2) disseminação da inteligência entre os departamentos e (3) resposta da organização a esta inteligência. A orientação para o cliente é o elemento central da orientação para o mercado. Para ser orientado para

os clientes, é preciso basear-se em inteligência de mercado, que engloba fatores referentes ao mercado e às necessidades atuais e futuras dos clientes. O estudo também identificou que é crítico que vários departamentos estejam conscientes das necessidades do mercado (isto é, conscientes à inteligência de mercado). A reação ou resposta à inteligência é a capacidade que a empresa tem de agir com base no conhecimento gerado.

Para os autores, uma empresa orientada para o mercado é aquela que implementa e que age de acordo com o conceito de *Marketing*, isto é, uma empresa orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de *Marketing*, o que por si só gera valor e reconhecimento no mercado.

As empresas, ao colocarem em prática os ensinamentos e conceitos de *Marketing*, com o objetivo de traçar as ações organizacionais com base no cliente, evidentemente passam pela necessidade de estar orientadas para o mercado. Com isso, todas as possíveis decisões têm início e fim no cliente.

Em prestação de serviços educacionais, a satisfação das necessidades dos consumidores pode representar a satisfação dos desejos da comunidade, agregando um valor superior para a região onde os centros educacionais superiores atuam de forma competente.

Bigne (2003), citado por Ferreira (2006), aponta que o melhor instrumento para medir a orientação para o mercado em uma empresa ou mesmo a orientação do mercado de uma unidade estratégica de negócio, ainda, no seu entendimento, é a escala Markor desenvolvida nos estudos de Kohli e Jaworski (1989-1993).

Como foram os primeiros a estudar profundamente a orientação para o mercado, Kohli e Jaworski propuseram um modelo que mede a OPM em escala plenamente usual e perseverante.

2.2.4 Estudos de Narver e Slater

Narver e Slater são outros estudiosos que dedicaram suas produções ao tema da orientação para o mercado e defendem a idéia de que a orientação para mercado deve ser como um constructo unidimensional que consiste em três componentes comportamentais: (1) orientação para o cliente (entender o mercado), (2) orientação para o concorrente (entender as forças, fraquezas, capacitações e estratégias dos principais concorrentes) e (3) coordenação interfuncional (uso de recursos de todos os departamentos para fornecer valor para o cliente). Além disso, o conceito engloba dois critérios de decisão: foco no longo-prazo e objetivo de lucro.

Orientação para o cliente e orientação para os concorrentes representam, respectivamente, a relativa ênfase em coletar e processar informações relacionadas ao cliente ou às capacidades dos concorrentes.

Os autores afirmam que existem evidências de que as empresas orientadas para o mercado são mais lucrativas, enquanto uma falta de orientação para o mercado é frequentemente citada como causa de falha na fabricação de um produto para satisfazer às necessidades do cliente.

A coordenação interfuncional refere-se à aplicação de recursos por parte da organização para sintetizar e disseminar a inteligência de mercado. Todavia, a base desta definição está, em primeiro lugar, na orientação ao consumidor, uma vez que a compreensão dos consumidores-alvo é suficiente para criar um valor superior. Segundo os autores, o desejo de fornecer valor superior para os clientes leva a organização a desenvolver e manter a cultura que produzirá os comportamentos necessários para alcançar este objetivo.

Narver e Slater (1990) acreditam que a orientação para o mercado é relevante em muitos ambientes de mercado. Para estes autores é muito importante como a empresa percebe seu grau ótimo de orientação para o mercado em seu ambiente atual e esperado.

Concomitante ao trabalho de Kohli e Jaworski, Narver e Slater também estudaram a OPM de modo a propor uma escala de entendimento qualitativa que propicie entrevistar os gestores de forma direta e clara, indagando os cenários, passados, atuais e futuros.

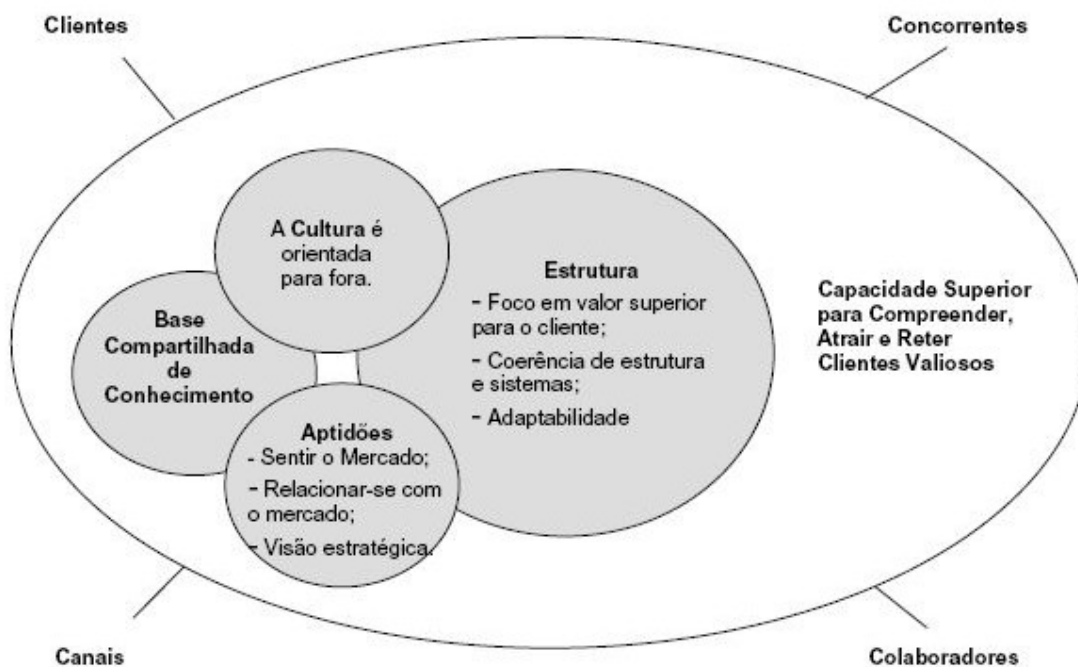
2.2.5 A orientação para o mercado de Day

Day é considerado um autor clássico do *Marketing*, especificamente da orientação para o mercado.

Em seus estudos, resume a orientação para o mercado como "uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes". (DAY, 2001, p. 7). E, ainda, condiciona que as principais características da orientação para o mercado são: colocar os interesses dos consumidores em primeiro lugar, ter habilidade para gerar, disseminar e utilizar informações a respeito dos consumidores e concorrentes e da coordenação dos recursos para criação de valor superior para os clientes.

Day (2001) faz alusão aos conceitos de *Marketing* estratégico, ao mencionar que orientar-se para o mercado é ter disciplina na postura de mercado e na implantação de orientações estratégicas convincentes.

A figura abaixo demonstra de maneira gráfica como Day (2001, p. 20) demonstra as capacidades de formação para orientação para o mercado.



Fonte: Day, G. S. (2001).

Figura 2 - Elementos de uma orientação para o mercado

Dantas (2006, p. 42) menciona que o estudo de Day "é bastante direcionado ao entendimento da relação e do valor do cliente, o que evidencia um trabalho mais centrado no conceito de segmentação, escolha do público-alvo e posicionamento".

Em tempos de mercado altamente competitivo, Day (2001, p. 11) indaga o porquê das empresas serem orientadas para o mercado, pois somente com "qualificações superiores para compreender, atrair e reter clientes as empresas podem criar estratégias que irão oferecer ao cliente valor mais elevado e mantê-las alinhadas com as mutáveis exigências do mercado".

Demonstrar capacidade mais elevada para conquistar os clientes importantes, relaciona uma idéia de que a empresa orientada para o mercado está sempre mais próxima do seu mercado do que seus rivais.

Os elementos da orientação para o mercado, segundo Day (2001, p. 20), são:

- Uma *cultura orientada para fora*, com as crenças, os valores e os comportamentos dominantes enfatizando valor superior para o cliente.
- *Aptidões específicas* para sentir o mercado, relacionar-se com ele e ter uma visão estratégica avançada.
- Uma *estrutura* que possibilita, à organização inteira, antecipar continuamente as mudanças nas exigências dos clientes e nas condições do mercado e responder às mesmas.

E quem apoia esses três elementos-chave é a *base de conhecimento* na qual a organização coleta e dissemina seus critérios sobre o mercado, construindo relacionamentos com clientes, informando a estratégia organizacional e aumentando o comprometimento dos funcionários com as necessidades do mercado, o que tornará, enfim, a empresa orientada para o mercado.

A partir de agora se dá uma definição mais ampla de cada elemento da orientação para o mercado.

2.2.5.1 Cultura

A cultura de uma organização deve estar orientada para fora dela, com suas crenças, valores e comportamentos dominantes enfatizando um valor superior para o consumidor além da busca deliberada de mais vantagens competitivas. A cultura de uma organização deve ser condizente com o pensamento estratégico, buscando a postura desejada pelo mercado. O modelo de Day requer ainda que a cultura estimule a obtenção de inteligência competitiva na organização de modo que os desejos e necessidades dos clientes, bem quanto dos concorrentes, sejam nítidos para a organização.

Tabela 1 - Valores culturais comparativos de uma organização orientada para o mercado e uma organização centrada em si mesma.

ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA O MERCADO	ORGANIZAÇÃO CENTRADA EM SI MESMA
Todas as decisões começam com o cliente e com as oportunidades de obter vantagem	Venderemos a quem comprar
Qualidade definida pelos clientes	Qualidade definida por padrões internos
Os funcionários são defensores dos clientes	Relação com os clientes é problema do departamento de <i>Marketing</i>
Aprenda com os erros	Evite os erros
A fidelidade do cliente é vital para a lucratividade	O que importa são as novas entradas
O conhecimento dos clientes é um ativo valioso e os distribuidores são parceiros que agregam valor	Os dados dos clientes são mecanismos de controle e os dos distribuidores são dutos
A pesquisa de mercado é uma garantia para as decisões	A pesquisa de mercado é um instrumento para verificação
O comportamento dos concorrentes pode ser previsto e influenciado	Concorrentes são imprevisíveis
Sabemos mais que os concorrentes	Se a concorrência faz isso, deve ser bom
As melhores ideias provêm dos clientes	Os clientes não sabem o que querem

Fonte: Adaptado de Day, G. S. (2001).

Para o autor, uma capacidade que deve ser gerada dentro da cultura organizacional, e que cria valor superior, é a de “viver com os clientes”, podendo extrair deles informações da melhor maneira possível, pois eles são a fonte das mudanças e das percepções de mercado, sejam clientes atuais ou futuros em potencial. (DAY, 2001, p. 55).

Segundo Day (2001), não há como sustentar orientação para o mercado sem que haja na organização uma cultura forte, disseminada, orientada para fora, criada para oferecer qualidade e vantagens aos clientes, mantendo vantagens em relação aos rivais. O papel de uma cultura na organização é buscar informações e transformar tais informações em conhecimento utilizável por toda a empresa. É moldada em cada setor, pelos esforços estratégicos e pela personalidade do seu líder ou fundador.

Day (2001) relaciona que viver com os clientes deve ser um esforço continuado e diligente para conhecer os detalhes das experiências e dos problemas dos clientes no contexto de comprar e usar. Dentre as características de uma cultura forte três valores analíticos são fundamentais:

- *Pesquisa de mercado* ampla e profunda, possibilitando compreensão do cliente, do concorrente e da distribuição, podendo prever mudanças nas exigências do mercado e pesando nas decisões estratégicas da organização.
- *Concorrentes* devem ser pesquisados e entendidos, de modo que se busque sempre ter vantagens sobre eles, gerenciando-os.
- Os *erros* são uma oportunidade de aprendizado em empresas orientadas para o mercado.

“O tom da organização é dado no topo”, ou seja, os gerentes de alto escalão devem ser o modelo a ser seguido em organizações orientadas para o mercado. (DAY, 2001, p. 59).

2.2.5.2 Aptidões

Além da cultura, uma organização orientada para o mercado possui aptidões superiores para sentir, ler e compreender o mercado, sempre criando e mantendo relacionamento com os clientes. (DAY, 2001, p. 23).

As aptidões são exercidas por meio de processos organizacionais e podem ser definidas como "conjunto de qualificações, tecnologias e aprendizado acumulado intimamente interligado", estreitando-se assim as relações com clientes importantes. Também estima "aptidões diferenciadas" para colocar aquelas aptidões que posicionam a organização em grau de vantagem. Tal conceito muito se aproxima dos conceitos difundidos por Hamel e Prahalad (1990) das competências centrais. Os dois conceitos são oriundos do aprendizado coletivo da organização e envolvem habilidades diversas na condução dos negócios.

Para facilitar o entendimento das aptidões diferenciadas, Day (2001) sugere quatro testes de verificação:

- a) Validação da importância da aptidão da organização na ótica do cliente;

- b) Verificação se, de fato, não há na concorrência quem tenha essa aptidão mais evoluída;
- c) Verificação da sustentabilidade desta possível superioridade; e
- d) Verificação do que será necessário no futuro para sustentar essa vantagem do presente.

Reconhecer o poder dos processos organizacionais como processos mais eficientes é ser organização orientada para o mercado. Deste modo, a empresa cria uma estrutura que desenvolve suas aptidões podendo melhor sentir o mercado e com ele se relacionar, incluindo as aptidões da empresa e os sistemas de informações de apoio, de controle e de recompensa para uma estrutura completa. (DAY, 2001).

"Não importa o quanto sua cultura seja forte, a organização não seria capaz de implantar uma visão orientada para o mercado sem as aptidões e os processos para fazê-las". (DAY, 2001, p. 68).

Para o autor, aptidões não devem ser confundidas com ativos – recursos acumulados; elas fazem o papel de unificar esses ativos e possibilitam sua melhor utilização. Não sendo fácil negociá-las ou imitá-las, são características exclusivas de cada organização. A íntima ligação entre aptidões e processos organizacionais se dá porque a aptidão possibilita a execução das atividades em um processo organizacional.

O autor define, então, três aptidões básicas para entender a temática da orientação para o mercado:

- i) sentir o mercado: para poder prever um comportamento ou uma reação de mercado, criando um espírito de pesquisa de mente aberta, analisando os concorrentes, ouvindo o pessoal de linha de frente, buscando necessidades latentes, explorando de maneira ativa o mercado e suas redondezas e incentivando a experimentação contínua;
- ii) relacionamento com o mercado: promover a lealdade do cliente, aumentando a lucratividade da empresa sob duas formas: uma forma

que é a manutenção de clientes atuais e de uma taxa constante de novos clientes, aumentando a base progressivamente; a outra, por meio da relação entre lealdade e lucro, criando certo vínculo com afinidade reforçada; e

- iii) visão estratégica: a visão estratégica do ambiente relacionando duas condições: uma, estabelecendo um processo adaptável e dinâmico de planejamento e, outra, buscando a antecipação de mercado, ou seja, chegar antes dos outros.

2.2.5.3 Estrutura

É o terceiro elemento de uma organização orientada para o mercado. Necessita que os elementos anteriores, cultura e aptidões, estejam alinhados e ativados. Day (2001) menciona que a estrutura é o relacionamento entre cultura, aptidões e processos da empresa.

Segundo Day (2001), existem quatro tipos de estruturas organizacionais que se apresentam nas empresas orientadas para o mercado:

- Divisão por produtos: baseada na singularidade de processos dentro de uma mesma linha de produtos;
- Divisão geográfica: baseada na similaridade das divisões regionais;
- Divisão por segmentação de mercado: baseada nas características da base de clientes; e
- Divisão por canais: baseada nas especificidades de cada canal de distribuição.

Seja qual for o modelo escolhido, a estrutura deve ser capaz de criar as aptidões necessárias para que seja oferecido valor superior ao cliente por meio de

desenvolvimento de uma cultura que propicie as condições necessárias para que a orientação para o mercado ocorra de forma integrada em toda a organização, devendo a estrutura ser baseada na base do conhecimento organizacional.

As organizações orientadas para o mercado reconhecem o poder dos processos organizacionais como processos mais eficientes, não se voltando apenas para estruturas hierárquicas, mas buscando sempre criar aptidões para melhor sentir o mercado, posicionando-se de forma exata.

Para o autor, a fim de que a estrutura seja completa, deve-se incluir o modelo de organização, as outras aptidões da empresa e os sistemas de informações de apoio, de controle e de recompensa que devem estar alinhados. Assim, funções, processos e aptidões devem orientar a estrutura de uma empresa orientada para o mercado.

Segundo Day (2001, p. 25), as características que distinguem as estruturas das empresas orientadas para o mercado são:

- *Foco estratégico no mercado:* a organização está estruturada para oferecer valor mais elevado ao cliente, tornando esse o ponto central.
- *Coerência de fatores:* quando todos os fatores da organização se complementam mutuamente alcança-se a coerência de fatores.
- *Flexibilidade:* os mercados mudam, e as organizações bem estruturadas devem aperfeiçoar-se continuamente, combinando conhecimento e adequando sua estrutura às mudanças mercadológicas.

2.2.5.4 Base de conhecimento

Segundo Day (2001), o que distingue uma empresa orientada para o mercado é a sua oportunidade e profundidade de conhecimento do mercado, o que a torna capaz de prever situações e agir com mais eficácia ante os rivais.

Para a consolidação da base de conhecimento, é necessário que todos os conceitos acima citados estejam em execução e em comum acordo. É preciso que

haja uma cultura que estimule a geração, disseminação e utilização do conhecimento dentro da organização. Além disso, ao utilizar suas aptidões diferenciadas, a organização deve estar preocupada em utilizar conhecimento acumulado e gerar novos conhecimentos que poderão ser utilizados em outras horas. Assim, finalizando, a estrutura organizacional deve prever as necessidades de o conhecimento ser um ativo dinâmico e de grande efeito na organização.

No entanto, para Day (2001), não adianta o conhecimento estar dentro da organização. Ele precisa ser utilizado, retido e principalmente ser usado para manter a base de conhecimento, para que tal base esteja sempre rígida.

Para a formação do conhecimento organizacional, três patamares devem ser alcançados, de forma que não somente um sistema de informação seja responsável por adquirir e manter o referido conhecimento. São eles:

- as fronteiras do mercado são definidas por concorrentes e clientes;
- os segmentos são diferentes entre si; e
- a evolução do mercado é prevista.

Deve a empresa ter a consciência de que ela é uma só no mercado, e de que a sua junção com fornecedores, clientes e concorrentes forma seu mercado.

Desta maneira, o modelo de Day resume-se em três elementos-chave: cultura, aptidões e estrutura, dispondo ainda de uma base de conhecimento que o apoie, envoltos pelas forças de mercado, clientes, concorrentes, colaboradores e canais.

Day (2001) ainda enumera alguns benefícios da orientação para o mercado:

- Eficiência superior em custos e investimentos: significa que a empresa se sente melhor em escolher seus mercados-alvo;
- Satisfação dos funcionários: funcionários satisfeitos refletem clientes satisfeitos;
- Preço mais alto: a orientação favorece o uso de margens maiores;
- Aumento de receitas: como consequência do melhor aproveitamento das lacunas do mercado proporcionado pela orientação; e

- Neutralização da concorrência: tornando complicada a tarefa da concorrência em transpor a satisfação e fidelização dos clientes.

E, por fim, coloca três armadilhas que se caracterizam como a miopia em orientação:

- Esquecer o mercado: voltam-se demais para si;
- Deixar-se forçar pelo mercado: ficam refém do mercado, perdendo capacidade negociadora; e
- Sentir-se superior ao mercado: esquecem que o mercado é quem dita as regras e acabam perdendo o foco nos clientes.

2.2.5.5 Vantagens de uma orientação para o mercado

Para Day (2001, p. 26-28), as aptidões superiores da empresa orientada para o mercado aumentam os lucros devido ao melhor desempenho, condicionando alguns benefícios:

- *Eficiência em custos e investimentos*: uma empresa orientada para o mercado está mais apta para identificar e manter seus clientes lucrativos e conhece o retorno dos seus investimentos em *marketing*.
- *Satisfação dos funcionários*: funcionários satisfeitos são, ao mesmo tempo, causa e consequência da satisfação dos clientes.
- *Preço mais alto*: contribui para um projeto de valor superior.
- *Aumento de Receita*: trazendo grandes benefícios inovativos e direcionando os esforços de maneira eficaz.
- *Neutralização da Concorrência*: com clientes altamente satisfeitos, a empresa ergue barreiras à mudança que os concorrentes não podem transpor facilmente.

Os aumentos nos lucros provêm de um conjunto de vantagens inerentes que as empresas orientadas para o mercado têm sobre suas rivais orientadas para dentro.

2.2.6 Estudos de Kennedy, Goolsby e Arnould

Em estudos mais recentes sobre o tema, Kennedy, Goolsby e Arnould (2003) salientam que as organizações são mais bem sucedidas quando se abraçam a uma orientação para os clientes.

Referenciam seu trabalho principalmente em Berry (1997); Dia (1999b); Deshpandé; Farley; Webster (1993); Han; Kim; Srivastava (1998); Jaworski; Kohli (1996); Narver; Slater (1990); Narver; Slater; MacLachlan (2000) Slater; Narver (1994, 2000).

A pesquisa está contextualizada em um grande distrito escolar público que busca estabelecer uma orientação para o cliente. O campo de pesquisa foi escolhido porque historicamente não se conhecem instituições educacionais que tenham adotado a orientação para o cliente, amparando-se em teoria e especificando com mais precisão a atuação no mercado, alinhando os esforços internos com esses requisitos de *marketing* e melhorando o desempenho.

Para os autores, orientar-se para o cliente requer uma exaustiva mudança cultural, que passa pelos altos dirigentes, pela coordenação interfuncional, bem como a utilização da inteligência de mercado.

A coleta de dados passou primordialmente por uma análise dos fenômenos culturais expostos nos diversos níveis da organização, contando com a cooperação dos diretores e membros da coordenação do distrito escolar. Feito isso, a coleta foi dividida em duas partes: primeiramente se trabalhou por dois anos no topo da liderança do distrito com a necessidade de explorar a necessidade e as implicações para a clientela do estabelecimento de uma orientação no distrito escolar. Na

segunda fase, os pesquisadores reuniram-se periodicamente para discutir os dados, propor padrões e as questões já existentes na teoria. A análise dos dados passou por exame documental, entrevistas, observação e análise de grupos foco, centrando a atenção, simplificando e organizando os dados de campo e transcrição das entrevistas, usando técnicas de codificação, resumindo, memorizando e discutindo periodicamente as informações de outros investigadores.

Para Kennedy, Goolsbi e Arnould (2003, pp. 71-77), da destilação das observações foram extraídos os *insights* mais notáveis concentrando-se em três pilares orientados para o cliente, que são: altos dirigentes, coordenação interfuncional e inteligência de mercado. Uma vez que para a implementação de uma orientação para o mercado é primordial o estabelecimento e condução desses três fatores, entende-se que:

2.2.6.1 Altos dirigentes

Devem comunicar constantemente seu compromisso com a transformação para a condução de processos e aplicar as mudanças em toda a organização. Emergindo quatro aperfeiçoamentos teóricos:

- *Conectividade da titularidade para a mudança*: as observações sugerem que há uma forte "liderança efeito proximidade", ou conexão com a mudança dos dirigentes na execução de uma orientação para o cliente.
- *Intensidade do Compromisso e emoção*: Apesar de o compromisso de altos dirigentes ser uma condição vital para o lançamento da transformação, o empenho a nível local também deve ser comunicado com paixão e ser entendido como autêntico.
- *Condução com o empenho dos recursos*: A princípio os trabalhadores não acreditam na transformação sincera do esforço até os líderes alocarem recursos de forma consistente.

- *A Liderança Cascata*: A aplicação bem sucedida para um cliente, empurrando a liderança e a orientação necessária à tomada de decisões para níveis operacionais, ou seja, de cima para baixo, envolvendo todos na transformação.

2.2.6.2 Coordenação interfuncional

A literatura sustenta que a orientação para o cliente deve ser o foco do esforço da organização, ao mesmo tempo em que satisfaça os clientes e os objetivos organizacionais, refinando-se em duas características:

- *Interbloqueamento Complexo*: as necessidades dos consumidores devem arbitrar a tomada de decisão organizacional de forma que os esforços sejam otimizados, coordenados e alinhados.
- *Interiorização, missão e visão compartilhada*: declarar de forma ampla os objetivos da organização, facilitando a coordenação interfuncional.

2.2.6.3 Inteligência para o mercado

A prática e a teoria mencionam a importância de utilizar os dados que o mercado oferece, facilitando assim a tomada de decisões, garantindo um bom aproveitamento do desempenho. Os autores revelam que o valor de monitoramento permeia a satisfação dos clientes, incluindo os clientes internos, o desempenho operacional e de subordinação. Revelam ainda que:

- *Extração da causalidade a partir da robustez dos dados das partes interessadas*: manifesta o desejo de tomar decisões com as partes

interessadas, em vez de agir de forma intuitiva, contemplando ainda o reconhecimento das fontes informativas e de estar sempre disposta a recolher o que é necessário no mercado.

- *Subordinação do desempenho operacional para as necessidades dos clientes:* ao avançar neste estágio, surge um elaborado sistema de desagregação de dados do cliente para destacar os efeitos das operações específicas sobre o desempenho.

As conclusões deste artigo criam duas limitações no estudo: a primeira é o espaço da pesquisa, por não oferecer chances de embates teóricos para a resolução de conflitos, sistemas de recompensas, bem como adoção de regras de conduta. A segunda refere-se à incapacidade de generalização da teoria, sem uma investigação transversal que avalie as relações entre as práticas e os resultados identificados.

Na definição dos mecanismos que os resultados apresentaram, vários potenciais de implicações práticas e teóricas podem ser evidenciados: foi destacado o papel de liderança em toda a organização em um processo de Orientação para o Mercado. Para gestores, a investigação sugere que a nível local a liderança é a chave para o sucesso da implementação prática de uma orientação para o cliente. Em segundo lugar, o apoio nas necessidades dos clientes e de seu *feedback* na realização do alinhamento da coordenação interfuncional e orientação necessária em um cliente, baseado nos ensinamento de Webster (1994). Quando a cultura finalmente alcança os alunos e estudantes, interiorizam-se desempenho e metas, reconhecendo o empenho da escola para atingi-los, melhorando o desempenho escolar. Em terceiro lugar, segundo argumentam Kohli e Jaworski (1990), a investigação reforça certamente a oportunidade de recolher, divulgar e utilizar a inteligência de mercado. A organização precisa entender o papel dos dados dos clientes neste processo de orientação para o mercado, ou seja, saber transformar esses dados em conhecimento.

Para encerrar, os pesquisadores apelam para os colegas investigadores que consideram outras organizações educacionais sem fins lucrativos como um local para comercialização de investigação aplicada e de prestação de serviços. As

necessidades são enormes, ilustrando o potencial de investigação prática e teórica recompensadora.

2.2.7 Estudos de Kirca, Jayachandran e Bearden

O trabalho de Kirca, Jayachandran e Bearden (2005) realiza uma meta-análise que agrega resultados empíricos de orientação para o mercado encontrados na literatura de *marketing*. O estudo fornece um resumo de dados quantitativos com resultados analisados bivariadamente, fornecendo resultados sobre os antecedentes e as consequências da orientação para o mercado. Os autores utilizam análise multivariada de agrupamentos de estudo para identificar efeitos significativos antecedentes de orientação de mercado e, no processo, utilizam variáveis que visam medir a relação entre orientação de mercado e desempenho. Utilizam também a regressão, pois consideram que a relação entre orientação de mercado e desempenho é mais forte nas amostras das empresas do setor transformador, em baixa potência-distância e incerteza da evasão cultural e nos estudos que usam medidas subjetivas de desempenho. Os autores ainda detectaram que a orientação para o mercado tem mais forte correlação de desempenho para ambos os custos e receitas com base em medidas de desempenho baseadas em parte das empresas industriais do que em empresas prestadoras de serviço. Os autores buscaram referenciar seu trabalho principalmente nos ensinamentos de Day (1994); Kotler (2002); Kohli; Jaworski (1990); Homburg; Pflesser (2000); Deshpandé; Farley; Webster (1993); Narver; Slater (1990); Agarwal; Erramilli; Dev (2003); Bhuiyan (1997); Sandvik; Sandvik (2003).

Kirca, Jayachandran e Bearden (2005) destacam em primeiro lugar o estado atual da investigação no mercado: a orientação pode ser avaliada com uma meta-análise por estimar os valores médios e de uma série de efeitos para as suas relações com os diversos antecedentes e consequências. Em segundo lugar, estudos individuais tipicamente formam subconjuntos para examinar os antecedentes e consequências da orientação para o mercado. A temática Meta-

analítica prova a agregação de resultados empíricos em todos os estudos, podendo ser utilizados para avaliar modelos mais abrangentes de fatores que determinam a implementação da orientação de mercado e mediar o seu impacto no desempenho. Por fim, apresentam variações nas suas conclusões no que se refere à magnitude e direção da relação entre orientação de mercado e desempenho organizacional.

2.2.8 O modelo teórico de Gebhardt, Carpenter e Sherry Jr.

Em seus estudos, os autores mencionam que as atuais investigações na área de *marketing* identificam que as organizações estão mais voltadas para o mercado, embora não se atentem exclusivamente à forma de mudar para que se tornem centradas no mercado, caracterizando-se de forma limitada.

A base conceitual para a elaboração deste modelo está amparada em Homburg; Pflesser (2000), Kirca; Jayachandran; Bearden (2005), Kohli; Jaworski (1990) e Kohli; Jaworski; Kumar (1993).

Neste trabalho, os autores delimitam uma conduta em profundidade, longitudinal, com investigação de diversas empresas que tenham criado com sucesso uma orientação para o mercado. Guiados pela análise da transformação cultural, desenvolvem assim um modelo teórico para explicar a forma como as empresas criam uma orientação para o mercado.

O modelo embasado identifica quatro etapas do caminho-dependente da mudança. E como resultados oferecem novas perspectivas sobre como as organizações desenvolvem uma maior orientação para o mercado, sua mudança organizacional, bem como a natureza dessa orientação. Centram tal modelo na criação de uma organização mais orientada pelo mercado e através de ações formais de gestão, tais como mudar os incentivos e estruturas organizacionais.

Na condução das pesquisas foram analisadas e observadas empresas que buscam ter uma maior orientação para o mercado. O método utilizado foi o longitudinal-processual (Pettigrew 1979, 1990). Gebhardt, Carpenter e Sherry Jr.

(2006) relatam que esta abordagem conjuga em profundidade, técnicas de recolha de dados qualitativos (isto é, etnográfico, observação, entrevistas aprofundadas [em particular, histórias orais] e documentos históricos), com a análise comparativa para desenvolver um modelo de processo de mudança.

O método longitudinal-processual compara cada organização em si própria em diferentes fases de um processo cronológico e compara progressões longitudinais em todas as organizações buscando desenvolver uma visão comum a uma mudança ou processo.

Os resultados inferidos por Gebhartdt, Carpenter e Sherry Jr. (2006, pp. 41-51) demonstram um processo de criação de uma orientação para o mercado que ocorre ao longo de quatro etapas: iniciação, reconstituição, institucionalização e manutenção. As etapas são caminhos-dependentes, e cada etapa inclui várias outras etapas ou atividades.

2.2.8.1 Iniciação

Esta etapa contempla mais duas etapas, que são Reconhecimento e Preparação.

- *Reconhecimento*: consiste em reconhecer uma ameaça externa, que pode em muitas vezes ser uma ameaça financeira. Todas as empresas pesquisadas não conseguiram atingir as metas de desempenho financeiro esperado.
- *Preparação*: nesta etapa iniciam-se os preparativos para a transformação, encabeçada por um novo líder. Em alguns casos, o novo líder pode ser também aquele em que as partes interessadas reconheceram a necessidade de mudança; em outros casos, as partes interessadas nomeiam um novo líder. A preparação das atividades deve ser baseada em um conjunto de valores partilhados e de acordo com um amplo plano de mudança.

Dentro do processo de iniciação alguns valores devem ser ordenados, incluindo empatia, respeito pelos outros, colaboração, trabalho de equipe, e uma orientação para o mercado. O plano para a mudança inclui seis processos de mudança centrados em iniciativas: (1) proposição de valor e valor de serviços de entrega, (2) sistemas de comunicação, (3) segurança, (4) melhoria contínua, (5) alinhamento organizacional, e (6) informações tecnológicas.

2.2.8.2 Reconstrução

Significa reconstituir a organização de forma ampla, ou seja, é a implementação do plano de mudança. É composta por cinco etapas: (1) demarcação, (2) valor e norma de desenvolvimento, (3) reconexão com o mercado, (4) remoção de Desacordo e contratação de funcionários otimistas, e (5) estratégia colaborativa.

- *Demarcação*: é a hora do líder mostrar o plano de mudança, de forma pública e aberta, explicitando e tornando o plano atraente, possibilitando o acompanhamento de todos e comunicando este plano de forma concisa, harmonizado com a cultura desejada.
- *Valor e Desenvolvimento de Normas*: é a conciliação das culturas existentes na organização com as mudanças, criando normas e valores orientados para o mercado, não deixando que as culturas se contraponham às mudanças.
- *Reconexão com o Mercado*: para a criação de uma empresa orientada para o mercado, o maior desafio é justamente determinar exatamente quais comportamentos de alinhamento com o mercado estão conexos com a razão de ser da empresa.
- *Remoção de Desacordo e Contratação de Funcionários Otimistas*: embora os esforços iniciais e a transformação cultural sejam

suficientemente eficazes no início do processo de transformação, em algum ponto mais tarde, haverá certo Desacordo, direcionando o foco para a remoção de tais Desacordos. Simultaneamente, as organizações devem modificar seus processos de recrutamento, exigindo que os novos entes se encaixem na cultura da organização, uma cultura de mudança.

- *Estratégia Colaborativa*: voltar a empresa para a transformação deste ponto. As organizações colaborativas endereçam mais tarefas em um mercado de forma orientada, focando as suas necessidades não satisfeitas, bem como a forma de trabalhar em conjunto para satisfazer essas necessidades.

2.2.8.3 Institucionalização

Na fase três, as organizações institucionalizam as mudanças propostas nas fases anteriores. A rapidez e a eficácia, nas quais as organizações institucionalizam essas mudanças com sucesso, dependem fortemente de sua experiência nas etapas anteriores. Simultaneamente, os orientadores das coligações criam símbolos, artefatos e rituais para manter e incentivar ainda mais a cultura orientada para o mercado, caracterizada por: formalização; alinhamento de recompensas; doutrinação e formação; e turnos de poder.

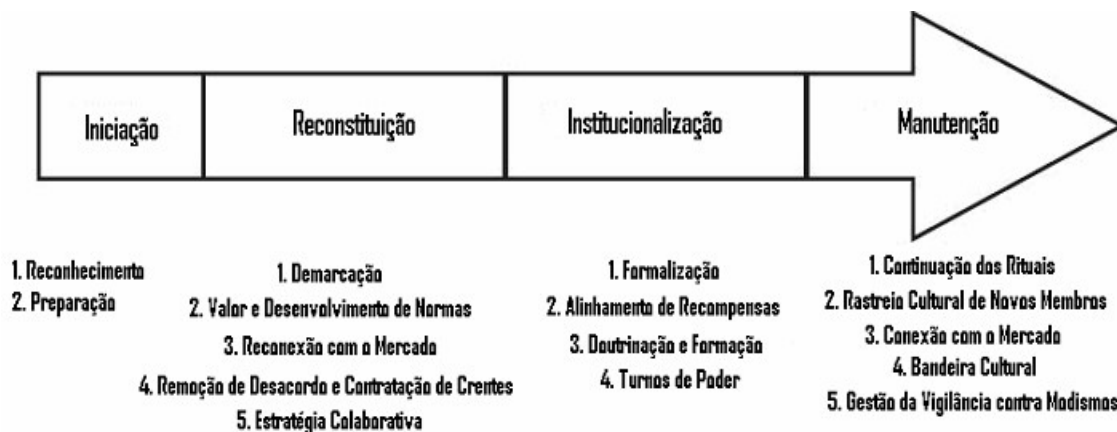
- *Formalização*: comunicação da criação de tais símbolos, artefatos e rituais;
- *Alinhamento de Recompensas*: a motivação intrínseca de servir o mercado e trabalhar colaborativamente em direção a objetivos comuns parece ser o principal impulsionador para o empregado destinar esforços nas primeiras fases. Grandes níveis de motivação intrínseca são criados às culturas organizacionais tornando-se mais forte, assim que as

empresas começam a experimentar o sucesso, e lembrando que todo trabalho até certo ponto foca os resultados no mercado.

- *Doutrinação e Formação:* com o tempo, a saliência da partilha de entendimentos a partir da reconstituição começa a se degradar, devendo as empresas recrutar funcionários fiéis e eliminar Desacordo, moldando os colaboradores com a cultura organizacional.
- *Turnos de Poder:* como as empresas percebem níveis mais elevados de orientação para o mercado, efetua-se a troca de poder para tomar decisões e agir em nome da empresa.

2.2.8.4 Manutenção

Esta é a fase final de todo o processo, em que a organização deve buscar manter-se orientada, ou seja, colocar em prática tudo aquilo que foi aprendido desde as primeiras etapas, uma vez que os membros da organização que participaram na transformação também oferecem variações, e o grau de variação é positivamente correlacionado com a quantidade de tempo que foi gasto com a transformação. Indivíduos específicos ou atributos da empresa explicam de forma mais comum uma empresa de orientação para o mercado de sucesso, envolvendo na manutenção: o rastreio cultural de novos membros, a continuação dos rituais antes estabelecidos, a constante conexão com o mercado, a bandeira cultural e, por fim, a gestão da vigilância contra modismos.



Fonte: Gebhardt, Carpenter e Sherry Jr. (2006, p. 51).

Figura 3 - Processo de Criação da Orientação Para o Mercado

Ao refletirem sobre o modelo proposto, Gebhardt, Carpenter e Sherry Jr. (2006) mostram que a criação de uma organização orientada para o mercado é essencialmente um processo de transformação cultural.

As conclusões oferecem novas perspectivas sobre a natureza da orientação para o mercado, sobre o papel da aprendizagem organizacional e o poder dentro da organização.

A pesquisa demonstra ainda que as organizações orientadas para o mercado são caracterizadas pela distribuição de poder intra-organizacional. Mesmo que as empresas orientadas para o mercado sejam, efetivamente, organizações de aprendizagem, a aprendizagem organizacional não é considerada necessária para a orientação.

A pesquisa mostra que a criação de uma organização com foco no mercado exige vários destes mecanismos de mudança ou modos de uma determinada sequência.

Concluem sua pesquisa relatando que Orientação para o Mercado é uma importante ideia central de *marketing*, que vem ganhando devida importância conceitual e pouca atenção por parte das empresas.

2.2.9 Análise dos principais modelos de Orientação para o Mercado

Pode-se ver que a orientação para o consumidor e a orientação para a concorrência, para Narver e Slater (1990), envolvem essencialmente obter e disseminar informações sobre clientes e competidores, podendo-se fazer uma analogia com as dimensões geração e disseminação de inteligência de mercado. (JAWORSKI; KOHLI, 1990).

Na dimensão coordenação interfuncional de Narver e Slater (1990), pode-se fazer uma analogia com a dimensão responsividade do construto de Jaworski e Kohli (1990), bem como o fato de que ambos trabalham com a orientação para o mercado como um grau, ao invés de presença ou inexistência. Como diferença entre os modelos, pode-se apontar o fato de que, para Jaworski e Kohli (1990), a orientação para o mercado tem relação com normas e valores da empresa, não indicando que seja um aspecto cultural, diferentemente de Narver e Slater (1990) que conceituam a orientação para o mercado como um aspecto da cultura organizacional.

A orientação para o mercado é aquela em que há três pilares do conceito do mercado (foco no cliente, coordenação do mercado e lucro), expressos em sua operação, conforme Jaworski e Kohli (1990).

Segundo os autores acima citados, o significado da orientação do mercado que emergiu no campo analisado é essencialmente uma visão mais precisa e operacional dos dois primeiros pilares do conceito de mercado – foco no cliente e coordenação. Os resultados sugerem que a orientação do mercado implica em: 1) um ou mais departamentos engajados em entender as necessidades presentes e futuras dos consumidores e os fatores que os afetam; 2) o compartilhamento dessas informações entre os demais departamentos; e 3) os diversos departamentos voltados a selecionar as necessidades dos clientes. Em outras palavras, a orientação do mercado se refere à organização ampla, à disseminação e à resposta aos negócios inteligentes. (JAWORSKI; KOHLI, 1990).

Para explicar a construção da orientação do mercado, os autores focaram a inteligência nos negócios, a disseminação da inteligência nos negócios e a contraprestação positiva.

O mercado está voltado para seus antecedentes de diagnósticos que direcionam para a orientação de mercado como dinâmicas interdepartamentais e sistemas organizacionais focados no *Marketing* interno, buscando sempre o bom relacionamento e o comprometimento da alta direção.

Existe uma conexão entre os componentes da orientação para o mercado em que Jaworski e Kohli (1990) colocam os Fatores de Gerenciamento, Dinâmica Interdepartamental e Sistemas Organizacionais gerando a orientação para o mercado. Esta orientação influencia diretamente as respostas do consumidor e as respostas dos empregados assim como a performance do negócio. Por sua vez, essa influência é moderada pelos fornecedores e pela demanda.

Esses mesmos autores identificam como os fatores de gerenciamento influenciam a orientação para o mercado. Este recebe influência da comunicação da alta gerência, da aversão ao risco da alta gerência, da mobilidade e atitude de mudança da alta gerência e finalmente recebe influência da confiança dos gerentes de *Marketing* para com os outros gerentes, fator este mediado pelos conflitos interdepartamentais.

Jaworski e Kohli (1990) descrevem também sobre como a dinâmica interdepartamental influencia na orientação para o mercado. Esta depende de três fatores: conflitos interdepartamentais, relação entre departamentos e capacidade de oferecer idéias para outros departamentos.

Finalmente, os autores descrevem como os sistemas organizacionais influenciam a orientação para o mercado.

Os fatores que resultam na influência dos sistemas organizacionais na orientação para o mercado são: departamentalização, formalização, centralização, sistema de recompensa baseado no mercado e aceitação da política de comportamento, sendo esta moderada pelos conflitos interdepartamentais.

Akel Sobrinho (2001) propõe um modelo para entender a orientação para o mercado. Usa os componentes descritos por Jaworski e Kohli (1990) (fatores da alta administração, dinâmicas interdepartamentais e sistemas organizacionais) e

acrescenta Programas de *Marketing* Interno, classificando isto como antecedente para orientação ao mercado. Como fatores intervenientes, destaca a cultura organizacional e a inovação. Finalmente, descreve como consequências ou resultados desta orientação a lucratividade, volume de vendas, satisfação dos colaboradores, satisfação dos clientes, preferência por marcas e participação de mercado. Uma contribuição interessante deste autor foi um sistema de *feedback* entre consequências e antecedentes.

Para entender e conseguir aplicar de forma genérica nas organizações os modelos teóricos de orientação para o mercado, tais modelos devem ser estudados de forma exaustiva.

Day (2001) foi o primeiro estudioso de OPM a propor um modelo teórico que abrangesse todo o arcabouço de *marketing* orientado para o mercado. Ele se baseou nos estudos aplicados sob forma de escala de Kohli e Jaworski (1989-1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e Narver e Slater (1990). Desta forma, Day conseguiu deixar para novos estudos um modelo de análise teórica eficiente e de fácil entendimento, embora de difícil aplicação nas organizações, por envolver mudanças drásticas em todo o aparato organizacional.

A partir dos autores pioneiros como Kohli e Jaworski, Narver e Slater e Day, diversos autores foram sequenciando outros modelos e estudos que contextualizam a evolução conceitual e prática da Orientação Para o Mercado.

Kennedy, Goolsbi e Arnould (2003) posicionaram seus estudos a partir do ciclo de análise teórica em que orientar-se para o cliente requer uma exaustiva mudança cultural, que passa pelos altos dirigentes, pela coordenação interfuncional, bem como a utilização da inteligência de mercado. Assim, a organização que deseja estar orientada para o mercado precisa se estruturar totalmente, não bastando apenas os dirigentes mudarem, mas sim todas as partes desta organização. A pesquisa destes autores é a que mais se aproxima com o tema central e unidade de estudo deste trabalho, pois foi feita em um distrito escolar norte-americano.

Kirca, Jayachandran e Bearden (2005) estudaram a orientação para o mercado de forma quantitativa, utilizando a temática Meta-analítica que tem por objetivo provar a agregação de resultados empíricos em todos os estudos, determinando os níveis de orientação para o mercado da organização e também

medindo seu desempenho. Esta meta-análise essencialmente estatística se difere do contexto deste trabalho dissertativo, determinando assim pouca implementação para a autora, servindo de certo modo como um meio de comparação teórica e aplicativa.

Por fim, Gebhartdt, Carpenter e Sherry Jr. (2006) apresentam estudos embasados em práticas bem sucedidas de orientação para o mercado em organizações estabelecidas no mercado.

Com profundidade e com perspectiva longitudinal, este estudo foi guiado a partir da transformação cultural que se dá através de um aprendizado aprimorado. Por ser uma pesquisa recente, engloba todos os conceitos de OPM anteriormente citados neste trabalho, caracterizando-se como o mais focado e eficiente, não sendo somente teórico, como também testado em grandes organizações que passaram por mudanças drásticas para se tornarem orientadas para o mercado.

2.3 ENSINO SUPERIOR

Com base na literatura acima, passa-se neste momento a examinar as características do ensino superior.

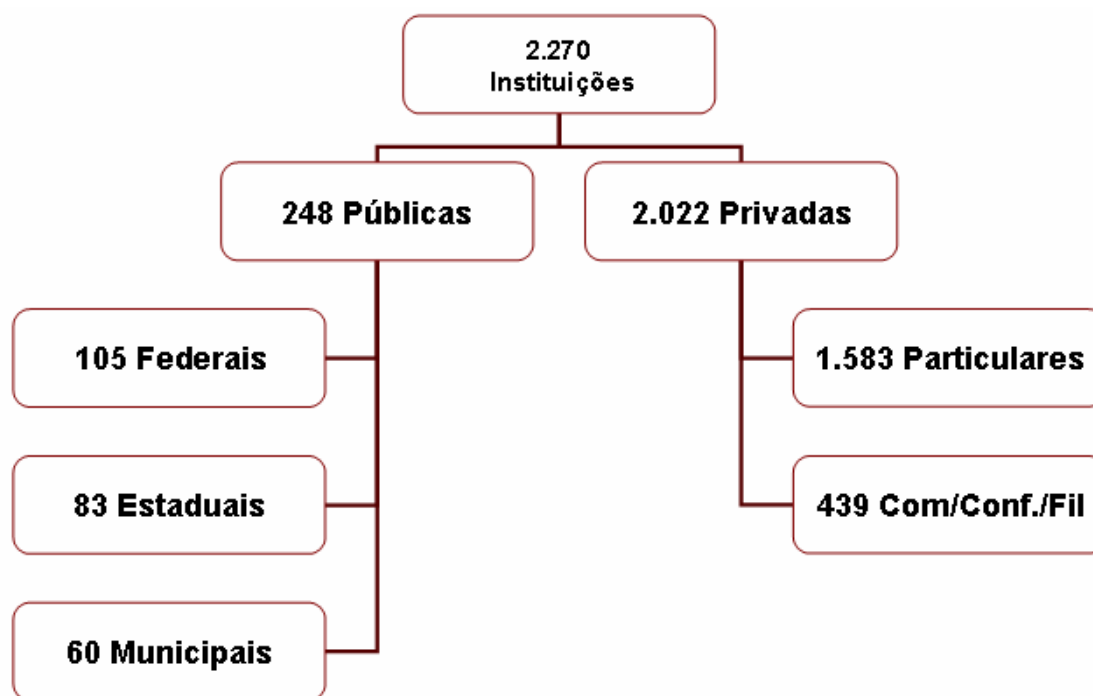
2.3.1 Dados da Educação Superior

Na sequência, são apresentados alguns dados sobre a educação superior.

2.3.1.1 A educação superior no Brasil

Tomando como base primária o Censo da Educação Superior (2006 e 2007), planejado e executado pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – junto às organizações de ensino superior, além de apreciar demais documentos dos órgãos federais e estaduais de educação, este item busca relacionar e comentar os dados mais relevantes da situação do ensino superior no Paraná e no Brasil.

Um panorama básico da educação superior pode ser evidenciado na figura 4.

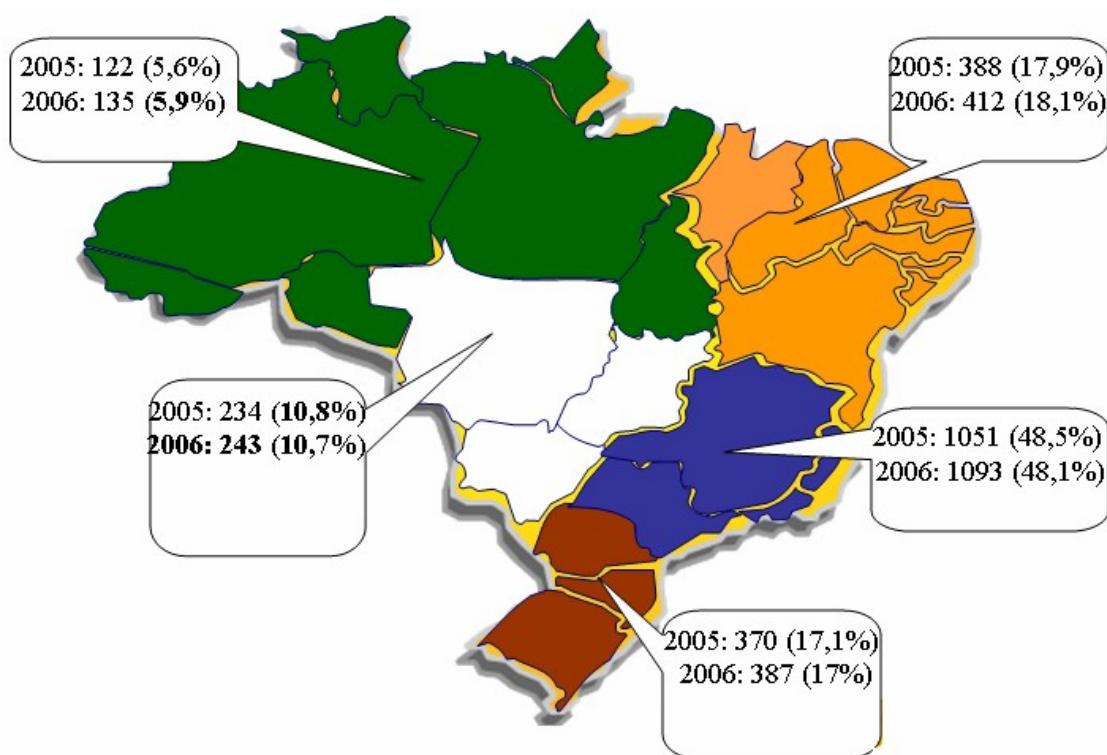


Fonte: Censo da Educação Superior 2006, INEP, 2007.

Figura 4 - Instituições por subcategoria administrativa - Brasil

Como se percebe na figura anterior, as instituições privadas aparecem em número acentuadamente maior que as instituições sob regime público, sejam elas federais, estaduais ou até municipais. Deste total de IES – 2.270, somente 178 são universidades, o que representa 7,8% do total. O restante, 2092, que representa 92,2%, é considerado como outras organizações acadêmicas (faculdades, centros universitários, fundações de ensino superior, etc.). (INEP, 2007).

Deste modo, segundo o INEP (2007), as instituições públicas de ensino superior, duzentos e quarenta e oito (248) no total, se apresentam em 37,1% como universidades e 62,9% como outras organizações acadêmicas. Já, das instituições privadas, 4,3% são universidades, sendo a grande maioria, 95,7%, outras organizações acadêmicas, totalizando duas mil e vinte e duas (2022) instituições.



Fonte: Censo da Educação Superior 2006, INEP, 2007.

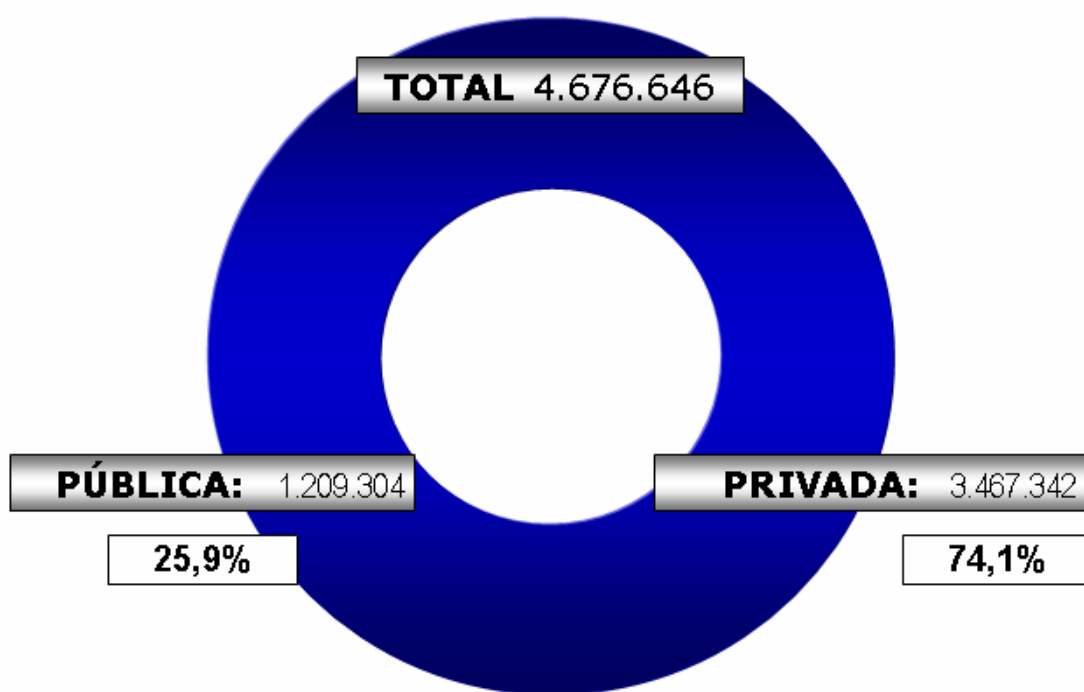
Figura 5 - IES por região geográfica

Os dados compilados por região geográfica brasileira demonstram que a região Sudeste é líder em número de instituições, consequentemente, em número de alunos, por abrigar em seu território boa parte dos habitantes da nação. As regiões Sul e Nordeste aparecem de certa forma em pé de igualdade em relação às IES, enquanto as regiões Norte e Centro-Oeste abrigam a minoria das IES do Brasil, fato passível de ser justificado pelo menor número de habitantes em relação às outras regiões.

No entanto, “ano após ano diminui a representação da região sudeste no universo das IES. Mesmo assim os quatro estados da região detêm 48,1% das IES do país”. (INEP, 2007, p. 53).

Segundo o INEP (2007), no Brasil há predominância das pequenas instituições de ensino superior – com até mil (1000) alunos – o que representa uma escala de 67,5 pontos percentuais.

Com relação às matrículas em cursos superiores presenciais, a partir da Figura 6, é possível verificar a grande diferença em número de alunos. As matrículas em instituições públicas representam aproximadamente $\frac{1}{4}$ do total nacional. Com isso, entende-se que, no anseio de se graduar, o discente que não consegue ser aprovado em IES públicas busque as IES privadas como meio de instrução superior.



Fonte: Censo da Educação Superior 2006, INEP, 2007.

Figura 6 - Matrículas presenciais por categoria administrativa

Um fato de extrema relevância apontado pelo INEP (2007) é que do total de matrículas no ensino superior, as universidades, sejam elas públicas ou privadas,

são responsáveis por 53,6% do montante total de alunos. O restante fica a cargo das faculdades e centros universitários. Com relação aos turnos oferecidos:

Tabela 2 - Matrículas por turno e subcategoria administrativa.

SUBCATEGORIA DA IES	TOTAL DE MATRÍCULAS	MATRÍCULAS DIURNO	MATRÍCULAS NOTURNO
Comum./Conf./Filant.	1.543.176	561.634	981.542
Estadual	481.756	283.141	198.615
Federal	589.821	440.419	149.402
Municipal	137.727	38.198	99.529
Particular	1.924.166	505.584	1.418.582

Fonte: Adaptado de Censo da Educação Superior 2006, INEP, 2007.

O INEP (2007) ainda revela que do total de matrículas, 2.069.936 são do sexo masculino, representando 44,3%. E 2.604.869 são discentes do sexo feminino, o que equivale a 55,7% do total. Por gênero e por subcategoria administrativa as matrículas de discentes do sexo masculino só são maiores que as do sexo feminino nas IES federais.

2.3.1.2 A educação superior no Paraná

O Governo do Estado mantém atualmente seis universidades (UEM, UEL, UEPG, UNICENTRO, UNIOESTE e UENP)¹ e sete faculdades estaduais (FECEA, FAFIPA, FAFIPAR, FECILCAM, FAFI-UV, FAP E EMBAP)², ofertando ao todo 258

¹ Em ordem de apresentação: Universidade Estadual de Maringá, Universidade Estadual de Londrina, Universidade do Centro Paranaense, Universidade do Oeste do Paraná e Universidade do Norte Pioneiro.

² Em ordem de apresentação: Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana, Faculdade Estadual de Educação, Ciências e Letras de Paranavaí, Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Paranaguá, Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão, Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de União da Vitória, Faculdade de Artes do Paraná e Escola de Música e Belas Artes do Paraná.

curso de graduação, e totalizando aproximadamente 85.400 alunos matriculados. (SETI, 2006).

O corpo docente é formado por 6.746 professores universitários, sendo que 80% são titulados como mestres e doutores, considerando docentes efetivos e temporários, contratados sob regime celetista. (SETI, 2006).

Segundo a SETI (2006), para o funcionamento das atividades administrativas, a rede de ensino superior estadual conta com 8.698 técnicos administrativos, efetivos e temporários, nas mais variadas funções.

As universidades e faculdades paranaenses estão espalhadas estrategicamente em todo território estadual, facilitando o acesso a todas as regiões geográficas. Oferece ainda 01 curso de educação superior à distância, através da UNICENTRO – Guarapuava, com 175 matrículas. (SETI, 2006).

O sistema estadual de educação superior federal conta com a Universidade Federal do Paraná – UFPR, uma instituição de ensino superior pública, que oferece ensino de graduação e pós-graduação, além da pesquisa e da extensão, sendo a primeira universidade brasileira.

O Estado do Paraná conta também com onze (11) campi da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, localizados em Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procopio, Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa e Toledo.

Ao analisar de forma crítica os parâmetros da evolução das instituições isoladas paranaenses nos últimos quinze anos (1991-2006), Andrich (2006) aponta que os Centros Universitários e os Centros de Educação Tecnológica/Faculdades de Tecnologia se destacaram no processo de diversificação do ensino superior no Estado do Paraná.

Já em esfera privada, com dados de 2003, segue a seguinte tabela:

Tabela 3 - IES privadas no Estado do Paraná - Crescimento

Crescimento das IES Privadas		
1997 a 2002		
Ano	Qtde	% Cresc.
1997	35	0
1998	40	14
1999	50	43
2000	64	83
2001	90	157
2002	112	220

Fonte: Adaptado de Loch e Reis (2004)

Loch e Reis (2004) dão evidências a partir de dados do MEC e INEP sobre a situação do ensino superior privado no Estado do Paraná. As informações listadas pelos autores informam que no período coberto pela tabela proposta, o Estado do Paraná contou com um crescimento de 220% na oferta de empreendimentos privados de educação superior.

A situação geral no Estado do Paraná mostra que a relação candidato/vaga diminuiu de forma acintosa de 1997 a 2002, passando de 3,3% para 1,2%. (LOCH; REIS, 2004).

Os autores relatam que a partir dos números apresentados aparece claramente uma oferta maior de vagas que interessados, podendo comprometer assim a qualidade de ensino e qualificação dos discentes. (LOCH; REIS, 2004).

A partir de dados governamentais Andrich (2006) revela que:

O crescimento do número de instituições do setor privado em um ritmo bem superior ao do setor público é uma marca de toda a região sul do país. Se compararmos o crescimento do número de instituições particulares no Paraná, na segunda metade da década de 1990, com os dados da região sul, perceberemos que a expansão nesse estado aproxima-se bastante da média regional, que chegou a 267.9% nesse período. (ANDRICH, 2006, p. 80).

Com relação à diversificação que levou ao crescimento das IES, Andrich (2006, p. 84) justifica pelo surgimento de duas tendências, também observadas em outras regiões geográficas:

- o contraste entre a modesta expansão pública frente ao crescimento exponencial da rede privada; e
- a ocorrência desse fenômeno com muito mais intensidade a partir de 1996.

A primeira tendência pode ser atribuída à diminuição dos recursos públicos para o ensino superior. A segunda relaciona-se à flexibilização da legislação a partir de 1996, permitindo tal diversificação.

Observada a evolução do ensino superior no Estado, no geral, a totalidade da expansão (rede pública mais rede privada) foi inferior às médias registradas em demais unidades federativas, ocupando apenas a 19ª colocação em crescimento de números de instituições e, com relação ao número de matrículas, o Estado ocupa a 17ª colocação no total. (ANDRICH, 2006, p. 94).

2.3.2 Pesquisas Empíricas Relacionadas

Apresentam-se a seguir alguns estudos que abordam a orientação para o mercado no ensino superior. Estes estudos nos ajudam a entender melhor os conceitos de OPM.

2.3.2.1 Verner Luis Antoni, Cláudio Damacena e Álvaro G. Rojas Lezana

O trabalho é um artigo científico, intitulado "Um modelo preditivo de orientação para o mercado: um estudo no contexto do ensino superior brasileiro".

Em síntese, este trabalho identifica a Relação entre OPM e performance no ensino superior, justificado pelo fato de que as organizações que atuam no ensino superior também vêm sofrendo o impacto de um ambiente mais competitivo. Segundo os autores, há necessidade da adoção de uma maior orientação para o mercado, por meio da qual são identificados os desejos e expectativas dos clientes atuais e potenciais (alunos e futuros empregadores dos alunos) para promoverem ofertas com valor percebido pelos clientes e que gerem vantagens competitivas sobre os concorrentes. (ANTONI; DAMACENA; LEZANA, 2006, pp. 144-145).

Ainda conforme esses autores, “nessa lógica, a permanência de instituições de ensino superior e dos cursos por elas ofertados no mercado passa pela adoção de conceitos que desenvolvam uma cultura orientada para o mercado e, por consequência, uma performance superior”.

De forma geral, os mesmos autores acima citados avaliam essa relação destacando de forma sumária três contribuições importantes: tal relação (a) valida a escala no contexto do ensino superior brasileiro, mais especificamente, nos cursos de bacharelado em administração do sul do Brasil; (b) questiona o Provão como indicador de desempenho para o setor do ensino superior brasileiro; (c) propõe um modelo preditivo de orientação de mercado nesse contexto.

Para o referencial, dois tópicos foram evidenciados:

- Orientação para o mercado e performance organizacional, destacando dentre os principais autores, Kohli e Jaworski (1990), Day (1994; 2001), Narver e Slater (1990) e também utilizando os conceitos da escala Markor de Kohli, Jaworski e Kumar (1993); e
- Orientação para mercado e desempenho organizacional no contexto do ensino superior, mencionando Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996), Perin e Sampaio (1999), Sampaio (1999; 2000), além de Pelham, Wilson (1996).

Os métodos utilizados pelos autores para o desenvolvimento da pesquisa foram executados em duas etapas: uma etapa preliminar exploratória e uma etapa quantitativa.

Na etapa exploratória, foi definida a medida de performance das instituições de ensino superior (o Provão), justificada pelo referencial teórico e por ser, à época, o medidor de desempenho dos cursos superiores no Brasil.

Na etapa descritiva, os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado e auto-aplicável, que foi enviado via correio para a população pesquisada (139 instituições de ensino superior). Essa abordagem foi definida em virtude da extensão territorial da pesquisa e da dispersão geográfica dos cursos. Para o estudo foi utilizada uma amostragem probabilística simples, sendo os questionários utilizados endereçados ao coordenador de curso das instituições estudadas. Dos envelopes enviados para coleta dos dados, 71 foram devolvidos, o que corresponde a 51,45% da população; dois retornaram em razão de o endereço estar incorreto (1,5%) e três foram excluídos por erro no preenchimento por parte dos respondentes (4,2%). Foram considerados para a amostra 66 questionários válidos, o que corresponde à taxa de retorno de 47,83% do total de questionários, percentual que pode ser considerado alto, uma vez que Malhotra (2001) sugere como sendo 15% um bom índice de retorno para pesquisas que não incluem incentivos diretos.

Para a análise dos dados pesquisados, os procedimentos estatísticos utilizados envolveram testes de análise de confiabilidade, estatística descritiva e análise de correlação, utilizando-se para sua operacionalização o software estatístico SPSS.

De forma geral, os resultados indicados por Antoni, Damacena e Lezana (2006, pp. 159-161) dizem que o grau de orientação para mercado dos cursos de bacharelado em administração localizados no sul do Brasil está um pouco acima do ponto intermediário da escala, atingindo uma média de 3,29.

Assim, os cursos têm maior preocupação em responder ao mercado do que em gerar e disseminar inteligência no processo de tomada de decisão. A esse respeito, algumas suposições podem ser feitas: a) nesse contexto, a orientação para o mercado pode não ser uma boa forma de alcançar vantagem competitiva e/ou as variáveis da escala para mensurá-la devem ser revistas; b) o indicador de performance (Provão), mesmo sendo considerado pelo mercado e governo como um indicador mercadológico de desempenho, possivelmente tem uma função de avaliação acadêmica. Gerencialmente, o estudo identifica a necessidade de os

gestores dessas organizações buscarem uma maior geração e, principalmente, disseminação da inteligência de mercado, visto que o índice de resposta para o mercado é o mais alto se comparado com essas dimensões, demonstrando uma postura de gestão reativa, ou seja, mais preocupada em responder ao mercado. Esse fenômeno dificulta a orientação para o mercado dos cursos, bem como pode gerar o risco de serem tais cursos conduzidos pelo mercado, o que leva a uma restrição de sua capacidade em obter vantagens competitivas sustentáveis, objetivo e função da orientação para o mercado.

Os autores ainda inferem que devem ser observadas novas formas para medir a performance do ensino superior.

2.3.2.2 Letícia de Souza Lanzer

Este trabalho é uma dissertação de mestrado apresentada no ano de 2006, como pré-requisito para obtenção do título de mestre na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, intitulada "*Estratégias de Marketing de relacionamento para instituições de ensino superior: um estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina*".

O trabalho é focado na atuação das universidades privadas, especificamente de uma universidade do sul de Santa Catarina. Destaca as necessidades latentes de adaptação estratégica de *Marketing* para conseguirem sobreviver em um mercado tão competitivo, em que universidades e faculdades aparecem cada vez mais fortes. Estabelece conceitos de *Marketing* de relacionamento na busca pela fidelização de clientes como a chave para o desenvolvimento e manutenção no mercado.

O referencial teórico evidencia os conceitos de *Marketing* e características dos serviços, utilizando Kotler (1976; 1991; 2003), Kotler e Fox (1994), Cobra (2001) e Gronross (1993), Albrecht e Bradford (1992) e Eltz (1994), dentre outros.

O foco principal do trabalho de Lanzer (2006) é sua proposta de elaboração de estratégias e ações de *Marketing* de relacionamento para uma Instituição de

Ensino Superior, com base na abordagem dos Seis Mercados, de Martin Christopher (in McDonald, 2001, pp.83-100).

Os aspectos metodológicos são descritos por Lanzer (2006, p. 64) como:

- pesquisa aplicada, quanto à sua natureza;
- pesquisa qualitativa, quanto à forma de abordagem do problema;
- pesquisa exploratória, quanto aos seus objetivos;
- pesquisa bibliográfica e estudo de caso, quanto aos procedimentos técnicos adotados, envolvendo ainda entrevista não estruturada e análise documental.

Para o embasamento teórico na metodologia, a autora cita Silva (2000), Richardson (1999), McKenna (1992), Gil (1991), Seltiz et al (1967), além de Yin (2001) para referenciar a técnica do estudo de caso.

Como resultados de estudo, a autora primeiramente caracteriza o setor de atuação e foco do estudo, a universidade do Sul de Santa Catarina, descrevendo os recursos disponíveis. Logo após, descreve a situação da estrutura institucional com base no *Marketing* de relacionamento. (LANZER, 2006.).

Para as análises conclusivas, o roteiro foi seguido a partir da análise dos seis mercados de relacionamento (clientes, internos, recrutamento, fornecedores, influências e recomendações). Define assim uma estratégia de *Marketing* de relacionamento geral para a UNISUL, que leva em conta "relacionar-se com os diferentes mercados de forma inicialmente investigativa, buscando conhecê-los e identificar a percepção que têm de qualidade, através da criação de diferentes canais de comunicação em todos os pontos de contato". (LANZER, 2006, p. 128).

2.3.2.3 Susana Taulé Piñol e Renata Coradini Benetti

O trabalho é um ensaio teórico-empírico, publicado na FAIR/UNIR – Rondonópolis/MT no ano de 2004, com o título de "Instituição de Ensino Superior sob Avaliação da Comunidade Empresarial", que visa descrever atividades de *Marketing* de instituições educacionais de ensino superior, com o propósito de melhorar o enfrentamento de problemas provenientes do mercado, e analisar a visão da comunidade sobre as instituições de ensino superior.

Muitas IES enfrentam as necessidades mutantes dos alunos e as expectativas da comunidade, os recursos escassos e pressões financeiras persistentes. A simples ação de divulgar suas atividades se torna insuficiente em um mercado competitivo. A compreensão dos públicos e a necessidade de entender como as ações da instituição educacional são percebidas por estes são informações importantes de apoio ao processo de decisão para uma administração estratégica de *Marketing*. (PIÑOL; BENETTI, 2004).

O referencial teórico foi construído utilizando os conceitos de *Marketing* Educacional, nos estudos de Kotler e Fox (1994) e Piñol (2004).

A metodologia do trabalho se desenvolve a partir de uma pesquisa quantitativa, via instrumento de coleta de dados estruturado não disfarçado, aplicado junto a empresas da comunidade empresarial de Rondonópolis/MT que continham em seu quadro de colaboradores ex-alunos da FAIR/UNIR e que se mostraram dispostos a colaborar com o estudo.

A pesquisa também é classificada como um estudo de caso descritivo conclusivo. Deste modo, referencia a metodologia utilizando Yin (2001), Vergara (1990) e Godoy (1995b). O principal instrumento de coleta de dados se caracteriza como uma questão aberta que convida o entrevistado a registrar críticas construtivas, sugestões e/ou esclarecimento de dúvidas. A coleta foi efetivada pela visita pessoal às empresas.

Para Piñol e Benetti (2004, pp. 05-06), os principais resultados dão conta de que existem aspectos positivos em relação à imagem da Instituição junto à comunidade empresarial, mas que alguns aspectos de divulgação e de administração de imagem junto a este público devem ser mais bem observados. E buscar aumentar o planejamento estratégico de *Marketing* para que as ações da

instituição contemplem a comunidade, sempre primando pela qualidade dos serviços.

2.4 MARKETING NO ENSINO SUPERIOR

Passa-se neste momento a examinar o marketing no ensino superior.

2.4.1 Desejos, Necessidades, Demandas e Trocas

Necessidades são os requisitos humanos básicos. Estas necessidades tornam-se desejos quando direcionadas a objetos específicos que possam satisfazê-las, e os desejos são moldados pela sociedade de cada um. (KOTLER; KELLER, 2006). Necessidade humana é uma situação de privação de alguma satisfação básica. (KOTLER; FOX, 1994).

Demandas são desejos por produtos ou serviços apoiados pela capacidade de comprá-los. O *Marketing* não cria necessidades, pois elas já existiam antes dele. O *Marketing* influencia desejos. Desejos se tornam demandas quando apoiados pelo acesso ao poder de compra. (KOTLER; FOX, 1994; KOTLER; KELLER, 2006).

À medida que uma sociedade se torna mais complexa, os desejos de seus participantes aumentam. Eles são expostos a mais objetos, atividades e serviços, alguns dos quais despertando curiosidade, interesse e desejo. (...) Por exemplo, a educação formal tem sido promovida como meio de alguém obter um bom emprego, desenvolver competências, ampliar interesses e tornar-se mais maduro. Os desejos humanos estão continuamente sendo moldados e remoldados por forças sociais, inovação tecnológica e desejo por novidade e mudança. (KOTLER; FOX, 1994, p. 38-39).

As instituições que se centram em seus programas e falham no entendimento das necessidades dos alunos sofrem de miopia de *Marketing*. Ficam

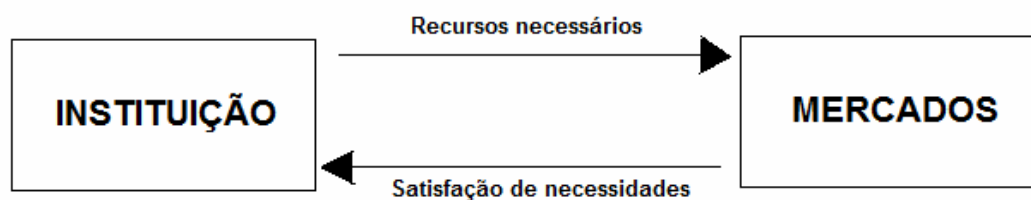
tão deslumbradas com seus programas que perdem a visão do que seus alunos e outros públicos necessitam ou necessitarão no futuro. (KOTLER; FOX, 1994).

Às vezes, instituições educacionais confundem desejos e necessidades, por estarem fortemente presas a programas tradicionais e frequentemente agem como se as necessidades e desejos dos alunos nunca mudassem. (KOTLER; FOX, 1994).

A troca é uma das maneiras que pode satisfazer necessidades, e do outro lado da troca está o mercado. (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001). Kotler e Keller (2006, p. 05) mencionam que a troca é o conceito central do *Marketing*, pois envolve a obtenção de um produto desejado de alguém oferecendo algo em troca, e, para que a troca possa existir, cinco condições são essenciais:

1. Que existam pelo menos duas partes.
2. Que todas as partes possuam algo que possa ter valor para as outras partes.
3. Que todas as partes tenham capacidade de comunicação e entrega.
4. Que todas as partes estejam livres para aceitar ou recusar a oferta de troca.
5. Que todas as partes acreditem ser adequado participar da negociação.

A maioria das instituições educacionais obtém os recursos que necessitam através da troca. "Troca é o ato de obter um produto ou benefício desejado de alguém oferecendo algo em contrapartida". As instituições oferecem satisfações – bens, serviços ou benefícios – a seus mercados. Em resposta, recebem os recursos necessários – bens, serviços, alunos, voluntários, dinheiro, tempo e energia. (KOTLER; FOX, 1994), como se percebe na figura 7.



Fonte: Adaptado de Kotler e Fox, 1994.

Figura 7 - Sobrevivência institucional através da troca.

2.4.2 Público-alvo

Kotler e Fox (1994, p. 42-47) retratam na figura 8 a arena de *Marketing* na qual instituições educacionais estão inseridas e em interação com seus públicos.



Fonte: Adaptado de Kotler e Fox, 1994.

Figura 8 - Principais componentes da arena de *Marketing* de uma instituição educacional.

- Ambiente interno: consiste em seus públicos internos, principalmente o conselho universitário, administração, corpo docente, funcionários e voluntários.
- Ambiente de mercado: inclui estudantes, fornecedores e intermediários de *Marketing*.
- Ambiente público: consiste em públicos ativistas, público geral, públicos de mídia e autoridades fiscalizadoras.
- Ambiente competitivo: são grupos e organizações que concorrem por atenção, participação e lealdade dos mercados e públicos da instituição.
- Macroambiente: são forças demográficas, econômicas, ecológicas, tecnológicas, políticas e sociais que afetam a instituição e seu trabalho.

Sob a ótica de Kotler e Fox (1994), os principais públicos de uma instituição educacional são:

- *Administradores* – a administração é responsável por dirigir a instituição, subordinando-se aos reitores e diretores.
- *Conselho universitário* – o reitor e os diretores além dos administradores são responsáveis pelo conselho universitário, supervisionando a instituição e assegurando que ela opere de maneira eficaz para atingir seus objetivos.
- *Corpo docente* – consiste em profissionais habilitados – professores e outros instrutores – que prestam os serviços educacionais da instituição a seus consumidores, e devem estar inteiramente comprometidos com a missão da organização.
- *Funcionários* – são aqueles que não fazem parte do corpo docente e são responsáveis pelo andamento processual e burocrático da instituição, como secretárias (os), seguranças, telefonistas e assim por diante.
- *Voluntários* – são participantes não-remunerados que trabalham na instituição, exercendo função de instrutores, auxiliares de ensino ou assistentes de cargos administrativos.

- *Consumidores* – as instituições educacionais têm frequentemente vários grupos de consumidores e devem distingui-los de acordo com suas importâncias relativas. Em relação a uma faculdade estadual, os principais consumidores podem ser os alunos que consomem os serviços oferecidos, os pais de alunos, os funcionários, os contribuintes que esperam uma melhora na sociedade com pessoas graduadas e também os ex-alunos que esperam da faculdade uma grande notoriedade para terem motivos de se sentirem orgulhosos.
- *Doadores* – são aqueles indivíduos e organizações que fazem contribuições em dinheiro e outros ativos para a instituição, podendo ser ex-alunos, amigos da instituição, fundações, grandes empresas e órgãos governamentais.
- *Públicos locais* – qualquer instituição está fisicamente localizada em uma ou mais áreas e está em contato com públicos locais, como moradores na vizinhança e organizações comunitárias, podendo estes grupos ter interesses ativos ou passivos com as atividades da escola.
- *Públicos ativistas* – as instituições educacionais estão sendo constantemente pressionadas por grupos consumidores, ambientais, organizações minoritárias e outros grupos de interesse por algumas concessões ou apoio.
- *Público geral* – membros do público em geral conduzem imagens da instituição que afetam seu patrocínio e apoio legislativo.
- *Públicos de mídia* – incluem aqui empresas de mídia que dão notícias e opiniões editoriais – especificamente jornais, revistas, rádios e televisão.

Considere-se, ainda, o ambiente competitivo onde estão inseridos os concorrentes e o macroambiente, ou seja, tudo aquilo que está fora do controle da organização.

Uma instituição educacional deve considerar os interesses de todos seus públicos e equilibrar as necessidades e demandas de cada grupo. Assim, um público torna-se mercado quando a instituição decide que deseja atrair certos recursos desse público através da oferta de benefícios em troca. (KOTLER; FOX, 1994).

2.4.3 Resposta ao Mercado

Uma instituição educacional que responde ao mercado faz todos os esforços para sentir, atender e satisfazer às necessidades e aos desejos de seus consumidores e públicos dentro das restrições de missão e orçamento. (KOTLER; FOX, 1994).

Para Kotler e Fox (1994, p. 48-49), existem três níveis de respostas de instituições orientadas para o mercado. Aquelas que não respondem ao mercado, as que casualmente respondem ao mercado e aquelas que respondem totalmente ao mercado. Abaixo segue a definição dos autores para cada um dos casos:

- **Instituição que não responde ao mercado** – são aquelas instituições de mentalidade estritamente burocrática. Os burocratas não estão preocupados com inovação, com problemas de fora de suas áreas específicas, com fatores humanos de qualificação. E provavelmente essa instituição já está fora do mercado ou está a caminho.
- **Instituição que responde casualmente ao mercado** – são aquelas cujos administradores universitários, que estavam focados em problemas de contratar professores, programar aulas e dirigir serviços administrativos eficientes, passam a ouvir mais os alunos. Deixam suas portas abertas, fazem visitas de surpresa ao centro acadêmico, encorajam sugestões de alunos e colocam seus representantes nos conselhos departamentais. Essas providências levam a universidade a responder casualmente às necessidades do mercado.
- **Instituição que responde totalmente ao mercado** – esta se difere das outras que respondem casualmente de duas maneiras: não apenas faz levantamentos sobre a satisfação atual dos consumidores, mas também pesquisa suas necessidades e preferências não manifestadas para encontrar maneiras de melhorar seus serviços. Seleciona e treina seus

funcionários para serem orientados para os clientes, colocando os alunos como as pessoas mais importantes do *campus*.

2.4.4 Imagem Pública da Instituição

Uma instituição que responde ao mercado tem forte interesse em saber como seus públicos veem a escola e seus programas e serviços, uma vez que as pessoas relacionam a qualidade frequentemente à sua imagem, não necessariamente à realidade. (KOTLER; FOX, 1994).

A qualidade real de uma instituição é frequentemente menos importante que seu prestígio ou reputação de qualidade porque é sua excelência percebida que, de fato, orienta as decisões de alunos potenciais e bolsistas, preocupados com ofertas de emprego e dos órgãos públicos que garantem as subvenções. (GARVIN, 1982 *apud* KOTLER. FOX, 1994, p. 58).

Conforme Kotler e Fox (1994), normalmente, a imagem atual de uma instituição é baseada em seus registros passados, não podendo mudar de forma rápida. Uma imagem favorável surge quando a escola tem um bom desempenho e gera satisfação real, deixando, assim, que os outros conheçam seu sucesso.

Define-se imagem como a soma de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem de um objeto. E a imagem institucional representa a soma de crenças, idéias e impressões sobre ela durante o passar do tempo. (KOTLER; FOX, 1994).

2.5 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO ENSINO SUPERIOR

Em seguida, examina-se como é a orientação para o mercado nas instituições de ensino superior.

2.5.1 As Diversas Orientações Para Instituições Educacionais

Para Kotler e Fox (1994, p. 27-29), uma instituição educacional, seja ela pública ou particular, pode estar orientada das seguintes formas:

- Orientação de mercado: para instituições educacionais, concentra-se na satisfação das necessidades de seus públicos, reconhecendo que eficiência e bons programas e serviços são todos os meios ou resultados de satisfazer mercados-alvos.
- Orientação societal de *Marketing*: representa que a principal tarefa da instituição é determinar as necessidades, desejos e interesses de seus consumidores e adaptar-se para entregar valor que preserve ou melhore o bem estar e os interesses de longo prazo desses consumidores e da sociedade.
- Orientação de produto: pressupõe que a principal tarefa da escola é oferecer programas que acreditam ser bons para seus clientes, devendo assumir altos padrões de qualidade e, periodicamente, testar suas pressuposições sobre a adequação e atratividade de seus programas.
- Orientação de produção: baseia-se na crença de que a principal tarefa da instituição é produzir e distribuir seus programas e serviços da forma mais eficiente possível. Conforme os autores, esforçar-se para ser eficiente vale a pena, mas eficiência à custa do sacrifício de atender a necessidades e desejos de alunos está errado.
- Orientação de venda: a principal tarefa da instituição é estimular o interesse de consumidores potenciais nos programas e serviços que oferece. Aumentar o esforço de venda de maneira alguma implica que a

escola adotou uma orientação de *Marketing* que gerará mais interesse na escola de longo prazo.

Administradores educacionais podem encontrar elementos de todas as cinco orientações acima citadas, sendo que cada uma tem seu lugar e cabe ao administrador diferenciar claramente suas definições.

De forma geral, o referencial teórico foi elaborado com o intuito de promover sustentação ao estudo, buscando direcioná-lo aos principais elementos que constituem o problema de pesquisa apresentado neste trabalho.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a metodologia utilizada para a realização do estudo proposto.

3.1 BASE TEÓRICO-METODOLÓGICA

Primeiramente, cabe destacar que esta pesquisa utilizou o método de estudo de caso. Segundo Yin (2001, p. 21), como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Ainda conforme o autor, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento.

“A metodologia é, pois, uma disciplina instrumental a serviço da pesquisa; nela, toda questão técnica implica uma discussão teórica”. (MARTINS, 2004, p. 291).

Martins (2004) menciona que há uma característica que constitui a marca dos métodos qualitativos, a flexibilidade, principalmente quanto às técnicas de coleta de dados, que absorve técnicas mais adequadas à pesquisa realizada. Para tanto, “um bom projeto de pesquisa deve estar calcado em um acurado desenvolvimento metodológico que permita que as observações feitas contribuam para o avanço no estado da arte”. (DANTAS, 2006, p. 94).

Uma característica que diferencia a pesquisa qualitativa é a proximidade pesquisador-pesquisado, levantando-se assim mais questões éticas que os demais tipos de pesquisas (MARTINS, 2004).

As Definições Constitutivas (DC) e Definições Operacionais (DO) são evidenciadas em pesquisas qualitativas em administração, de modo a apresentar como foi operacionalizado determinado construto. Definições Constitutivas podem

ser entendidas como palavras que conceituam palavras, e Definições Operacionais é a descrição de como foi mensurada determinada variável. (VIEIRA; GAVA, 2006).

De acordo com Castro (2007), existem dois tipos de definições de categorias. A primeira é a definição constitutiva que define a categoria conceitualmente. A segunda é a definição operacional e faz a ligação entre os conceitos e as observações, ou seja, fornece uma definição que permite que uma determinada categoria seja medida. Para o autor, nesse sentido, a definição operacional especifica as atividades do pesquisador para medir e manipular uma categoria.

As definições constitutiva (DC) e operacional (DO) formam um elemento importante e definitivo para a avaliação do rigor na pesquisa qualitativa. (DEBOÇA, 2006).

Conforme Malhotra (2001), variáveis independentes são variáveis ou alternativas que são manipuladas (p. ex.: os níveis dessas variáveis são modificados pelo pesquisador) e cujos efeitos são medidos e comparados. Já as variáveis dependentes são as variáveis que medem o efeito das variáveis independentes sobre as unidades de teste. Variável independente é a variável que pode ser manipulada, modificada ou alterada pelo experimentador, independente de qualquer outra variável. Já a variável dependente é aquela cujos valores dependem da manipulação do experimentador. As mudanças na variável dependente são presumivelmente os efeitos das mudanças havidas na variável independente. (AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O objetivo geral deste trabalho se assentou em contribuir para o melhor entendimento de como se dá a aplicação do conceito de orientação para o mercado nas instituições de ensino superior público através da evolução da sua utilização na instituição estudada. Sendo assim, foi selecionado como campo de estudo uma instituição de ensino superior pública, no caso a Faculdade Estadual de Ciências

Econômicas de Apucarana – FECEA, localizada na cidade de Apucarana no norte do Estado do Paraná.

3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E DEFINIÇÃO OPERACIONAL (DO) DAS VARIÁVEIS EM ESTUDO

A variável apresentada nesta pesquisa é Orientação para o Mercado.

3.3.1 Orientação Para o Mercado

DC – Jaworski e Kohli mencionam que a orientação para o mercado deve gerar inteligência de mercado relacionado às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência e resposta da organização à inteligência.

A orientação para o mercado é, então, definida em três componentes: (1) geração de inteligência de mercado, (2) disseminação da inteligência entre os departamentos e (3) resposta da organização a esta inteligência. A orientação para o cliente é o elemento central da orientação para o mercado.

Para os autores, uma empresa orientada para o mercado é aquela que implementa e que age de acordo com o conceito de *Marketing*, isto é, uma empresa orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de *Marketing*, o que por si só gera valor e reconhecimento no mercado.

Ainda conforme os mesmos autores as empresas, ao colocarem em prática os ensinamentos e conceitos de *Marketing*, com o objetivo de traçar as ações organizacionais com base no cliente, evidentemente passam pela necessidade de estar orientadas para o mercado. Com isso, todas as possíveis decisões têm início e fim no cliente.

DO – Operacionalizou-se através da triangulação de dados, obtidos por meio de pesquisa documental, observação direta e entrevistas com a aplicação da escala de Markor adaptada por Antoni, Damacena e Lezana (2006). Também foi utilizado um questionário com questões elaboradas a partir do referencial bibliográfico levantado. Observou-se a realização de três tarefas na IES: geração de inteligência de mercado; disseminação de inteligência de mercado e resposta da organização a esta inteligência. Essa resposta se subdivide em duas facetas: **Desenho da resposta** que significa a formalização de planos estratégicos de *Marketing* a partir das informações que a organização coletou e processou. A formulação desses planos envolve especificar, entre outras coisas, que produtos a empresa vai desenvolver/aperfeiçoar, que procedimentos administrativos vão ser criados/modificados para agilizar os processos de satisfação do cliente, que canais de *Marketing*/comunicação vão ser implementados para aproximar a organização e seus clientes etc.; e **Implementação da resposta** que significa colocar em prática o que foi definido no desenho da resposta.

3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem do problema ocorreu por meio de pesquisa qualitativa, precedida por uma revisão bibliográfica que procurou determinar três áreas-chave: *Marketing* estratégico para instituições educacionais, orientação para o mercado e ensino superior brasileiro. Analisaram-se ainda pesquisas empíricas relacionadas, como as de Lanzer (2006), Antoni, Damacena e Lezana (2006), além de Piñol e Benetti (2004) que atuam como facilitadoras no entendimento e na compreensão do problema.

A partir dessas referências, esta pesquisa se caracteriza como qualitativa e foi feita através do método de estudo de caso único. O nível de análise neste estudo é organizacional, ou seja, a instituição de ensino selecionada.

A pesquisa de campo foi desenvolvida no decorrer do ano de 2008 (dois mil e oito) com o diretor geral, vice-diretor, diretor administrativo, diretor financeiro,

coordenador pedagógico, coordenadores de curso e dois agentes universitários do departamento de RH – da Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana – FECEA. Foram escolhidos de maneira concisa conforme necessidade de coleta de dados para o alcance dos objetivos propostos por este trabalho.

Buscou-se, através de entrevistas, ouvir todos os dirigentes, que compõem a diretoria da instituição em estudo, e ocupantes de cargos em nível de coordenação. As entrevistas foram conduzidas com a aplicação de um questionário contendo a escala Markor adaptada por Antoni, Damacena e Lezana (2006) para verificar se a instituição está ou não orientada para o mercado e também se utilizou um questionário contendo cinco questões exploratórias abertas abordando temas identificados a partir do referencial teórico levantado, estas questões foram elaboradas para que se tornasse possível avaliar como está sendo aplicado o conceito de OPM na instituição e não somente verificar se ela está ou não orientada para o mercado. Cabe ressaltar que, ao invés de usar a escala de forma quantitativa como o fizeram os autores acima, neste trabalho a escala foi utilizada de modo qualitativo por se tratar de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo. Lembrando que a escala por ser em sua forma original quantitativa contém afirmações e não perguntas. Sendo assim, estas afirmações foram feitas como perguntas e de forma “aberta” para os respondentes, para que isto fosse possível tornou-se necessário fazer uma adaptação, a escala adaptada consta no primeiro apêndice deste trabalho.

Em relação à perspectiva temporal, o estudo é um corte transversal, por retratar a realidade em um dado momento, porém, com perspectiva longitudinal, pois os dados coletados abrangem o período de 2006 a 2008. Primeiramente, havia a proposta de se fazer um estudo do período de 2000 a 2008, mas, por falta de dados da instituição, só foi possível fazer a pesquisa no período de 2006 a 2008.

3.5 MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Yin (2001), os estudos de caso podem ser exploratórios, descritivos ou explanatórios. As três condições consistem: (a) no tipo de questão de pesquisa proposto, (b) na extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos, e (C) no grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos.

Ainda conforme o autor, o quadro abaixo apresenta essas três condições e mostra como cada uma se relaciona às cinco estratégias de pesquisa principais nas ciências sociais: experimentos, levantamentos, análise de arquivos, pesquisas históricas e estudos de caso.

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
experimento	como, por que	Sim	Sim
levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	sim/ não
pesquisa histórica	como, por que	Não	Não
estudo de caso	como, por que	Não	Sim

Fonte: Yin, Estudo de Caso, 2001, p.24.

Quadro 2 - Condições Metodológicas – Estratégia e Forma da Questão

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes.

O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. O poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional. (Yin, 2001, p.27).

O estudo de caso é baseado em evidências que podem vir de seis fontes distintas: 1) documentação; 2) registro em arquivos; 3) entrevistas; 4) observações diretas; 5) observações participantes; 6) artefatos físicos. Para a realização deste estudo procurou-se utilizar o máximo destas fontes que, na visão de Yin (2001), são evidências complementares, não possuindo vantagens uma sobre as outras, embora o autor considere que um maior número de fontes utilizadas enaltece o estudo de caso realizado.

O método de pesquisa escolhido para este trabalho foi o de estudo de caso único. A escolha foi influenciada pelas pesquisas já realizadas, condicionando o desenvolvimento da pesquisa à questão proposta pelo pesquisador e também devido à escassez de tempo e custos envolvidos.

O estudo de caso faz parte do conjunto de possibilidades da pesquisa qualitativa, corrente desenvolvida com o objetivo de se alcançar novas formas de compreensão da realidade e que contrasta com o paradigma mais convencional: o das pesquisas quantitativas das ciências naturais. (SILVA, 2002, p. 82).

Estudo de caso é uma técnica de pesquisa cujo objetivo é o estudo de uma unidade que se analisa profunda e intensamente, considerada a unidade estudada em sua totalidade com o objetivo de compreendê-la em seus próprios termos. (SILVA, 2002).

Um estudo de caso não é mastreado por um esquema rígido de etapas e ações. Consideram-se três fases na elaboração de um estudo de caso: fase exploratória, delimitação do estudo e análise sistemática e relatório. (DANTAS, 2006).

Sob forma similar a outros estudos, como o de Dantas (2006), este trabalho, na busca de responder à pergunta de pesquisa e como forma complementar de análise, primou por realizar pesquisas qualitativas de natureza exploratória, com o objetivo de aumentar o conhecimento sobre o assunto e servir de base para pesquisas futuras.

É importante lembrar que esta pesquisa também se caracteriza como historiográfica, haja vista que os dados coletados datam do ano de 2006 a 2008, pois, segundo Vergara (2005), a historiografia é um método de pesquisa que visa o resgate dos acontecimentos e das atividades humanas ao longo do tempo, possibilitando desvendar e compreender as mudanças, as contradições e as tendências da realidade social.

Ainda de acordo com o mesmo autor, a historiografia permite a reflexão e a compreensão acerca da construção, da transformação e da incorporação dos valores e das ações do homem ao longo do tempo, além de resgatar as trajetórias de indivíduos, organizações e movimentos, reduzindo a distância entre o discurso e a prática. Não se limita somente à narrativa de acontecimentos, mas pressupõe sua análise e interpretação.

3.5.1 Limitações do Método de Pesquisa

Uma das principais limitações relacionadas a esta pesquisa refere-se à sua validade externa, considerando que a estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso único, o que não permite generalização para outras instituições de ensino superior que não aquela que faz parte do estudo, pois, conforme observa Yin (2001, p.29), o estudo de caso permite apenas generalizações analíticas. Este estudo de caso representa apenas a realidade do caso estudado.

Ainda conforme Yin (2001), “os estudos de caso da mesma forma que experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos”.

Sendo assim, como já exposto, este trabalho tem por objetivo ampliar o conhecimento sobre o assunto e servir de base para pesquisas futuras.

3.6 COLETA DE DADOS

Utiliza-se como meio para coleta de dados primários a entrevista, por possibilitar perguntas mais flexíveis e deixar emergir a visão do entrevistado. Para coleta de dados secundários, foram utilizados como instrumentos o exame de documentos e a observação.

Deste modo, segundo Godoy (2006, pp. 133-135), entende-se:

- *Observação*: tem um papel essencial no estudo de caso qualitativo. Por meio dela procura-se apreender aparências, eventos e/ou comportamentos;
- *Entrevista semiestruturada*: tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. É utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do entrevistado, não sendo elaborado um roteiro rígido;
- *Exame de documentos*: a palavra documentos deve ser entendida como todo e qualquer material escrito e registros internos e externos da unidade pesquisada.

Neste trabalho para a coleta de dados primários utilizou-se, em um primeiro momento, um questionário composto de cinco questões que foram elaboradas a partir do referencial bibliográfico levantado para que se tornasse possível a análise de como está sendo aplicado o conceito de OPM na instituição estudada. Este questionário encontra-se no apêndice II desta dissertação e foi aplicado ao diretor geral, vice-diretor, diretor administrativo, diretor financeiro, coordenador pedagógico,

coordenadores de curso e dois agentes universitários do departamento de RH, conforme o apêndice III deste trabalho.

Em uma segunda etapa, foi aplicada uma adaptação feita por Antoni, Damacena e Lezana (2006) da escala Markor de Orientação para o Mercado desenvolvida por Kohli, Jaworski e Kumar (1993) para a verificação do grau de orientação para o mercado com 25 (vinte e cinco) questões, sendo: oito questões no item geração de inteligência de mercado; sete questões no item disseminação de inteligência de mercado; e dez questões no item resposta à inteligência de mercado. Os entrevistados foram indagados de acordo com a escala de Markor, por ser considerada pelos estudiosos da área de *Marketing* como uma das mais válidas para verificar o comportamento e atuação de organizações que estejam ou que pretendam estar orientadas para o mercado.

Com a Escala Markor adaptada, conforme apêndice I desta dissertação, foram realizadas, no mês de setembro de 2008, 15 entrevistas com duração de aproximadamente 1 hora e meia cada uma, no momento da entrevista também foram utilizadas notas de rodapé com a explicação dos termos técnicos que a escala contém e também foi explicado aos entrevistados o significado de cada termo para que não percesse nenhuma dúvida que pudesse comprometer as respostas. As entrevistas foram feitas com o diretor, vice-diretor, chefe de gabinete, coordenadora de assuntos acadêmicos, coordenadora de assuntos comunitários, coordenador financeiro, coordenador administrativo, chefe do departamento de Recursos Humanos, secretária geral, coordenador do curso de contabilidade, coordenadora do curso de turismo, coordenador do curso de administração, coordenador do curso de serviço social, coordenadora do curso de secretariado executivo trilingue e coordenador do curso de economia. Os entrevistados foram escolhidos propositalmente por constituírem o corpo diretivo da organização e por serem eles os planejadores e estrategistas em atuação da instituição no mercado, além de estarem diretamente ligados aos acadêmicos e comunidade civil.

Ainda, foi realizada coleta de dados secundários através da análise da CPA, atas de reuniões, e demais documentos disponibilizados pela instituição, com a finalidade de comparar as respostas dos entrevistados com o que acontece e o que realmente é feito na prática dentro da instituição.

As entrevistas e a análise de documentos culminaram nos resultados para os três níveis de atuação de uma organização: superior, médio e operacional, criando condições de antever novos cenários e descrever práticas e estratégias adotadas durante a existência da FECEA.

3.7 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados foram submetidos a um tratamento essencialmente qualitativo não probabilístico, sem a utilização de tratamento estatístico, baseando-se primariamente na técnica de análise de conteúdo de Bardin (1998), de modo a revelar a real intenção na descrição dos fatos e descrição de novas condutas.

As categorias de análise utilizadas foram: geração de inteligência de mercado; disseminação desta inteligência entre os departamentos e resposta da instituição à esta inteligência. Estas três categorias de análise foram utilizadas nas três etapas do tratamento e análise dos dados, ou seja, na análise dos questionários, análise da CPA e demais documentos assim como foram a base das observações.

Em sequência, o procedimento para análise foi feito de acordo com o nível hierárquico dos entrevistados, ou seja, diretor, vice-diretor e demais entrevistados.

Conforme Moura e Bitencourt (2006), recorreu-se também à técnica de triangulação dos dados, cruzando os conteúdos das entrevistas, da pesquisa de dados secundários e da observação. Para isto foram utilizados os dados da CPA, as respostas dos entrevistados, atas de reuniões e demais documentos disponibilizados pela instituição e também os dados coletados nas entrevistas e as observações indiretas que foram feitas no decorrer desta pesquisa.

Este cruzamento foi importante para verificar a existência ou não de semelhança entre as respostas dos entrevistados e se as respostas condiziam com o que estava nos documentos, ou seja, se o que é dito realmente acontece na prática e constatou-se que sim, o que se fala se faz na instituição estudada.

4. PESQUISA EMPÍRICA - ESTUDO DE CASO

Dados o problema de pesquisa apresentado e a fundamentação teórica estudada, realizou-se a pesquisa de campo com o objetivo de explorar a temática abordada e corroborar com a relevância e consistência do tema desta dissertação.

4.1 A INSTITUIÇÃO ESTUDADA

A instituição de ensino superior – IES estudada foi a Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana FECEA. Sendo por sua natureza jurídica uma autarquia educacional, mantida pelo Governo do Estado do Paraná, vinculada à SETI, é uma instituição isolada de ensino superior público com sede na cidade de Apucarana, região norte do Estado do Paraná. Tem autonomia didático-científica, administrativa e disciplinar, regida pela legislação do ensino superior, pelo Estatuto de seu regimento e pelas Resoluções dos seus órgãos Colegiados Superiores.

A FECEA está inserida em uma rede Estadual de Universidades, denominada Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR, que foi criada em 17 de outubro de 2001 com sede em Jacarezinho, sendo esta Universidade formada pela união das onze (11) faculdades públicas mantidas pelo Governo do Estado do Paraná.

4.2 HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO

A FECEA foi criada pelo Decreto nº 26.298, publicado no Diário Oficial de 18/11/1959, e autorizada a funcionar pelo Decreto Presidencial nº 48.376, de

22/06/1960. O início do primeiro ano letivo foi em março de 1961. Portanto, em 2008, a FECEA completou 49 anos de existência.

A Faculdade obteve autorização para funcionamento a 22 de junho de 1960 e a 05 de julho do mesmo ano publicou-se, no Diário Oficial da União, o Decreto do Presidente da República nº 48.376, Juscelino Kubitschek de Oliveira, autorizando que a FECEA iniciasse suas atividades.

No dia 20 do mês de setembro de 1960, no salão do Colégio Estadual Nilo Cairo, com a presença de autoridades civis, militares e religiosas e grande número de populares, realizou-se a sessão solene de instalação da Faculdade de Ciências Econômicas de Apucarana.

No dia 16 de fevereiro de 1961, teve início o Vestibular da Faculdade com prova escrita e prova oral. Em 18 de março de 1961, realizou-se a aula inaugural do primeiro ano de funcionamento da Faculdade, no salão nobre do Colégio Estadual Nilo Cairo. A aula foi ministrada pelo Professor Moacir Fantini que discorreu sobre o tema “A função das Faculdades de Ciências Econômicas perante a realidade brasileira”.

Em 9 de maio de 1961, o governador Ney Braga e o seu Secretário de Educação e Cultura Mário Braga Ramos nomeavam Jorge Andriguetto, Carlos Alberto Lacombe, Yaroslau Sessak, Adriano Corrêa e Ivan Martins Sanches para o conselho Técnico e Administrativo da Faculdade Estadual de Ciências Econômicas.

A 7 de abril de 1965, pela Portaria nº 1.404, Adriano Corrêa era designado para exercer o cargo de Diretor da Faculdade. Em 1972, iniciou sua gestão Humberto Queiroz (72/74), seguido por José Brasil Camargo (74/79), Valdir Marin (79/80), Joel Mira Sabóia (80/86), Vítório Fornazzieri (86/90), Rui Barbosa (90/94), Benedito Cândido da Silva (94/2001). Desde maio de 2002, quem dirige a Faculdade é o Professor Vanderley Ceranto.

4.3 OBJETIVO E MISSÃO DA INSTITUIÇÃO

De acordo com seu regimento interno, à FECEA, tendo por objetivo promover e desenvolver todas as formas de conhecimento, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, compete:

- I. ministrar o ensino superior visando à formação de profissionais ao exercício de suas funções;
- II. estender o ensino, a pesquisa e a extensão à sociedade, mediante cursos e prestação de serviços;
- III. realizar intercâmbio científico e cultural, bem como participar de programas oficiais de cooperação nacional e internacional.

A Missão da instituição encontra-se fixada nas salas de aula, secretaria, sala dos professores e dos departamentos, laboratório de informática e de línguas, cozinha experimental e museu, sendo fácil sua visualização. Não foi inserida pergunta específica sobre o conhecimento da Missão da instituição. É conhecidamente sua missão: “Ser referência na formação integral do cidadão, capacitando-o para atuar como agente de transformação sócio-econômica e cultural da comunidade, com competência, ética e técnica”.

4.4 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

Para uma melhor visualização da faculdade apresenta-se abaixo o seu organograma.

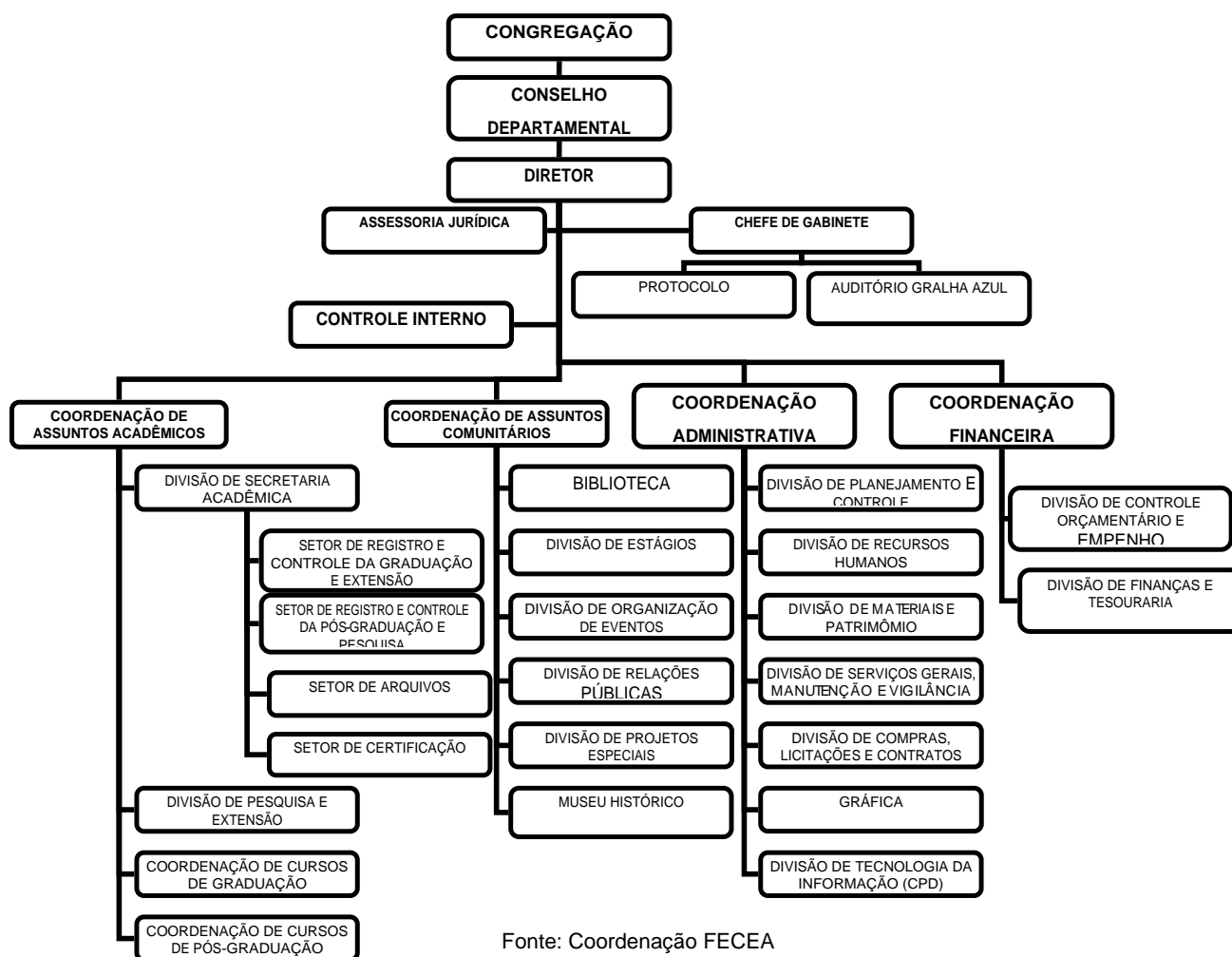


Figura 9 - Organograma da FECEA

A FECEA conta atualmente com um total de 7.943,13 m² de área construída, distribuídos como segue no quadro 3.

Áreas Físicas (em m2)								
(I) Áreas Livres Urbaniza-das	(II) Áreas Construídas							
	Salas de Aula	Salas de Administ.	Laborat. de Informát.	Laborat. Diversos	Depend. Sanitárias	Circulação Interna	Restaur. Universit	Área Construída Total
34.825,87	3.158,00	2.737,50	198,30	168,45	323,88	1.357,00	-	7.943,13

Fonte: Tabelas AUS – Conjunto Completo – FECEA

Quadro 3 - Áreas físicas da FECEA

Uma das salas foi reformada e adequada à instalação de uma Agência de Turismo e Eventos. Está instalada ainda, em outra sala de aula, a Empresa Júnior de Consultoria da FECEA. Também a cozinha passou por uma reforma e ampliação. Alunos do curso de Turismo têm aulas da disciplina *Alimentos e Bebidas* nesse espaço.

A FECEA dispõe também de cinco salas de multimeios equipadas com microcomputadores, televisor, aparelho DVD e projetor multimídia. Dispõe ainda de seis aparelhos de Data-Show, cujo agendamento de uso é feito pelos próprios docentes através da Internet.

O Parque de Informática apresenta os números conforme o quadro 4.

Parque de Informática		
Micro-Computadores	Máquinas Servidoras	Pontos de Rede
113	7	108

Fonte: Tabelas AUS – Conjunto Completo – FECEA

Quadro 4 - Estrutura de Informática

A FECEA possui dois Laboratórios de informática, instalados em duas salas: uma de 130 m², com 25 microcomputadores com acesso a Internet via Rede Intranet Paraná, interligados por fibra óptica no CPD para 2Hubs no laboratório a 10MB, uma impressora laser, uma unidade de gravadora de CD Room e “um Televisor”; a outra sala é de 42 m², com 25 microcomputadores, sem acesso a Internet. É importante lembrar que no ano de 2009 a instituição disponibilizará de internet sem fio em todo o campus.

A Biblioteca ocupa uma área de 318,12 m², sendo 108 m² ocupados pelo acervo e 38,12 m² para leitura. Conta com 46 (quarenta e seis) estações de estudo individualizadas e com um acervo de 25.622 livros devidamente cadastrado no banco de dados através do Sistema Sábio. Anualmente a FECEA realiza a ampliação de seu acervo. Para isso, conta com rubrica orçamentária específica para aquisição de novos livros. Além disso, o Governo do Estado do Paraná vem implantando programas de modernização e de implantação de infraestrutura para

pesquisa, que compreende, entre outras ações, o direcionamento de recursos para aquisição de acervo bibliográfico. É importante destacar que em dezembro de 2008 iniciou-se a ampliação da estrutura física e acervo da biblioteca, com previsão de término para meados de 2009.

Todas as 57 salas de aulas, incluídas três salas de orientações de trabalho de conclusão de curso, possuem espaço adequado para acomodar confortavelmente até 50 alunos cada uma. As áreas livres foram urbanizadas e tornaram-se espaços de convivência agradáveis à comunidade acadêmica.

Está instalado também, em uma sala de 54 m², o Laboratório de Línguas, utilizado para aulas de língua estrangeira, inglês e espanhol, das turmas dos cursos de Secretariado Executivo Trilíngue, Administração com habilitação em Comércio Exterior e Turismo. Equipado com um microcomputador, 25 cabines com fone de ouvido, microfones, gravadores e uma cabine de tradução simultânea.

O CEPESE – Centro de Pesquisas Sócio-Econômicas possui uma ampla infraestrutura, adequada às necessidades do ambiente acadêmico do ensino, pesquisa e extensão. O Centro está dividido em cinco laboratórios de pesquisa: de Política e Planejamento Econômico e de Econometria, para o curso de Ciências Econômicas; Laboratório de Organizações e seus Mercados, para o curso de Administração; Núcleo de Estudos em Serviço Social, para o curso de Serviço Social, e o CEPAC para o curso de Ciências Contábeis. Os laboratórios possuem computadores e móveis necessários para o desenvolvimento acadêmico através dos projetos de iniciação científica e de extensão.

O Auditório Gralha Azul, com palco, som, tela de projeção, é o espaço onde eventos promovidos pelos Cursos e Departamentos da Instituição, assim como por Instituições e Órgãos Públicos da região, se realizam, acomodando cerca de 800 pessoas sentadas. A FECEA dispõe ainda de uma Central de Fotocópia e de uma Cantina com serviços terceirizados através de licitação pública.

A instituição vai receber novos investimentos em informática. Serão 270 computadores distribuídos em nove laboratórios.

O benefício faz parte do Programa Universidade Em Movimento lançado em 2008 pela secretária de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Seti), Lygia Pupatto.

Em 2008 foram destinados R\$ 82 milhões às 13 instituições de ensino superior públicas estaduais, beneficiando mais de 100 mil estudantes, técnicos, professores e pesquisadores.

Os laboratórios de informática com internet banda larga e sem fio irão beneficiar cada um dos nove cursos da FECEA. Serão 30 computadores por laboratório. A secretária esteve na instituição no dia 14 de setembro de 2008 e fez o anúncio oficial dos recursos.

A FECEA será a primeira instituição de ensino superior a receber o sistema de internet sem fio. O governador Roberto Requião inaugurou no dia 26 de novembro de 2008 o sistema de Internet sem fio (wireless), às 14h, na instituição. O sistema deverá ser estendido a todas as universidades públicas do Paraná até abril de 2009.

O projeto faz parte do Sistema de Telecomunicações do Paraná (STP), criado por decreto assinado em agosto de 2008, e que vai mudar o sistema de transmissão de dados e de telefonia do Governo do Estado, possibilitando uma economia de R\$ 86 milhões por ano. O sistema de conexão em banda larga será disponibilizado pela Copel através de fibras ópticas e com conexão mínima de um megabyte.

4.5 A REGIÃO DE INFLUÊNCIA DA FECEA

O município de Apucarana está localizado no Centro Norte do Paraná, conta com uma população de 115.323 habitantes (IBGE 2007), apresentando uma densidade demográfica de 213,5 hab/km².

A Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana está localizada na região centro-norte do Paraná, sendo a maioria dos seus acadêmicos oriundos do Vale do Ivaí e do eixo Apucarana-Londrina. A base econômica da região está em constante transformação: entre as décadas de 40 e 80, os municípios dependiam basicamente da agricultura e pecuária (café, milho, soja, bovinos, etc.).

Após a década de 90, a economia se diversificou e hoje, mesmo tendo uma grande participação no desenvolvimento regional, a agropecuária foi ultrapassada pelos setores secundário e terciário que atualmente representam a maior parte das riquezas geradas.

Como reflexo da economia, as empresas e organizações buscaram a profissionalização de sua gestão, o que contribui para o aumento da demanda por profissionais capacitados. A FECEA representa, hoje, o maior centro formador de profissionais das áreas de Administração, Contabilidade, Economia, Secretariado Executivo, Serviço Social e Turismo, da região do Vale do Ivaí.

Os discentes advêm de inúmeros municípios da região. De acordo com o censo 2006 elaborado pela Secretaria Acadêmica da Instituição, a Faculdade abrange um total de 76 municípios.

4.6 CURSOS OFERTADOS

Atualmente 06 (seis) cursos estão em funcionamento, sendo que o de Administração possui 04 (quatro) habilitações, conforme mostram os quadros 5 e 6:

CURSOS	IMPLANTAÇÃO	
	ATO	DATA
Administração – habilitação Administração de Empresas*	Decreto 73.592	08/02/1974
Administração – habilitação Administração Pública*	Decreto 73.592	08/02/1974
Administração – habilitação Administração Hospitalar*	Decreto 73.592	08/02/1974
Administração – habilitação Comércio Exterior*	Decreto 73.592	08/02/1974
Ciências Contábeis	Decreto 73.592	08/02/1974
Ciências Econômicas	Decreto 48.376	27/07/1960
Secretariado Executivo Trilíngue	Decreto 3.762	20/03/2001
Serviço Social	Decreto 5.839	03/07/2002
Turismo	Decreto 5.627	30/04/2002

Fonte: Secretaria Acadêmica – FECEA

Quadro 5 - Demonstrativo (da implantação) dos cursos ofertados no ano de 2007.

CURSOS	RECONHECIMENTO	
	ATO	DATA
Administração – habilitação Administração de Empresas*	Decreto 83.181	15/02/1979
Administração - habilitação Administração Pública*	Decreto 83.181	15/02/1979
Administração - habilitação Administração Hospitalar*	Decreto 83.181	15/02/1979
Administração – habilitação Comércio Exterior*	Portaria 330	26/07/1984
Ciências Contábeis	Decreto 83.181	15/02/1979
Ciências Econômicas	Decreto 62.041	03/01/1968
Secretariado Executivo Trilíngue	Decreto 4.274	01/02/2005
Serviço Social	Decreto 6.102	07/02/2006
Turismo	Decreto 6.070	31/01/2006

Fonte: Secretaria Acadêmica – FECEA

* A partir de 2008 as habilitações foram extintas permanecendo apenas como curso de Administração.

Quadro 6 - Demonstrativo (do reconhecimento) dos cursos ofertados no ano de 2007.

O curso de administração adquiriu a característica apresentada após o Parecer nº 608/04 do Conselho Estadual de Educação que alterou nomenclaturas. Antes da alteração existia o curso de administração com 02 (duas) opções – administração e administração pública, e as habilitações em comércio exterior e administração hospitalar.

Em 2007, o curso de Administração sofre nova alteração, trazida pelo Parecer 395/07 do Conselho Estadual de Educação do Paraná, que, após análise e com observância ao disposto no art. 37 da Deliberação nº 1/2005-CEE/PR, extinguiu vagas no curso de Administração. Em decorrência da extinção das habilitações existentes no curso de Administração, o Conselho destacou no parecer a redução de 380 para 190 vagas destinadas à nova estrutura curricular do curso.

A Instituição, com a aprovação da Congregação, propôs destinação para as vagas disponíveis, sendo: 50 vagas para o Curso de Ciências Contábeis no período diurno; duas turmas com 50 vagas/cada para o curso de Tecnólogo em Comércio Exterior diurno e noturno; e 40 vagas para o curso de Tecnólogo em Administração Pública no período noturno. O encaminhamento acima e sua respectiva

documentação foram enviados ao Conselho Estadual de Educação e aguardam parecer.

Portanto, o curso de Administração e suas habilitações se encontram em processo de integralização com previsão para findar-se no ano de 2010. O quadro 7 apresenta a oferta de vagas nos cursos da Instituição para discentes entrantes no ano de 2008.

CURSOS	VAGAS EM 2007	
	AUTORIZADAS	ENCAMINHADAS*
Administração – período diurno	50	-
Administração – período noturno	140	-
Ciências Contábeis – período diurno*	-	50
Ciências Contábeis – período noturno	50	-
Ciências Econômicas	50	-
Secretariado Executivo Trilíngue	50	-
Serviço Social	50	-
Tecnólogo em Comércio Exterior – período diurno*	-	50
Tecnólogo em Comércio Exterior – período noturno*	-	50
Tecnólogo em Administração Pública*	-	40
Turismo	50	-
Total	440	190

- Em processo de aprovação junto ao Conselho Estadual de Educação do Paraná

Quadro 7 - Disposição de vagas nos cursos ofertados pela FECEA em 2007.

4.7 RECURSOS HUMANOS

4.7.1 Corpo Docente

O corpo docente da Instituição é formado por graduados, especialistas, mestres e doutores, sendo admitidos por concurso público e por teste seletivo pelo regime CRES. O quadro 8 apresenta a atual composição docente por departamento e titulação.

Titulação	Depto. Economia	Depto. Contabili- dade	Depto. Administra- ção	Depto. Humanas	Depto. Métodos Quantitati- vos
Graduado(a)	01	00	01	05	00
Especialista	05	06	18	18	04
Mestre	11	05	08	18	07
Doutor(a)	00	00	00	03	00
Total	17	11	27	44	11

Fonte: Setor de Recursos Humanos – FECEA

Quadro 8 - Composição do quadro docente por departamento e titulação

4.7.2 Corpo Técnico-Administrativo

O corpo técnico-administrativo da Instituição é composto por funcionários admitidos por concurso público e por teste seletivo pelo regime CRES. Atualmente, o quadro funcional é composto por 25 técnicos, sendo 22 concursados e 3 com contrato temporário.

4.7.3 Composição do quadro discente

A Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana está localizada no município de Apucarana – Região Centro Norte do Paraná. Os discentes advêm de inúmeros municípios da região. De acordo com o censo 2006 elaborado pela Secretaria Acadêmica da Instituição, a Faculdade abrange um total de 76 municípios.

O quadro 9 apresenta o perfil de gênero dos acadêmicos da Instituição, no ano letivo de 2007.

CURSOS	HOMENS	MULHERES
Ciências Econômicas	109	72
Ciências Contábeis	117	90
Administração de Empresas (diurno)	73	82
Administração de Empresas (noturno)	186	162
Administração em Comércio Exterior(d)	47	73
Administração em Comércio Exterior(n)	162	182
Administração Pública	96	95
Administração Hospitalar	58	126
Serviço Social	30	165
Secretariado Executivo Trilíngue	11	171
Turismo	57	128
TOTAL	946	1.349

Fonte: Secretaria Acadêmica da FECEA – Ano base 2007.

Quadro 9 - Perfil dos acadêmicos por curso segundo o gênero.

No ano de 2007, a FECEA era constituída por 2.295 alunos distribuídos pelos cursos oferecidos. O quadro 10 demonstra a origem dos acadêmicos por município.

Município	Alunos	%
Apucarana	831	36,2%
Londrina	384	16,7%
Arapongas	321	14,0%
Rolândia	112	4,9%
Cambe	100	4,4%
Mandaguari	84	3,7%
Jandaia do Sul	73	3,1%
Marilândia do Sul	31	1,3%
Cambira	30	1,3%
Astorga	29	1,2%
Demais 69 municípios	300	13,2%
Total de alunos matriculados	2.295	100,0%

Fonte: Secretaria Acadêmica da FECEA – Ano base 2007.

Quadro 10 - Distribuição dos acadêmicos por origem.

4.8 PROJETOS DA FECEA APROVADOS PELA FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA QUE BENEFICIAM O SETOR DO VESTUÁRIO NA REGIÃO DO VALE DO IVAÍ

A Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana (FECEA), voltando-se para o seu compromisso social com a comunidade local e regional, tem contribuído com assessoria técnica, aprimoramento do desenvolvimento de alternativas para atender às demandas do setor de vestuário da cidade de Apucarana e região do Vale do Ivaí.

No dia 01/09/2008, a Fundação Araucária, através do Programa Universidade Sem Fronteiras: Extensão Tecnológica Empresarial, divulgou o resultado da chamada de projetos do corrente ano. A FECEA teve dois projetos aprovados que beneficiam as empresas de bonés integrantes do Arranjo Produtivo Local (APL) e também os empreendimentos organizados na perspectiva da Economia Solidária na região do Vale do Ivaí.

Um dos projetos objetiva conscientizar e capacitar empresários, equipes gerenciais, técnicas e trabalhadores envolvidos no processo produtivo do APL de bonés da cidade de Apucarana e região do Vale do Ivaí, a fim de propiciar a destinação correta dos resíduos sólidos resultantes desta atividade industrial, promover a sustentabilidade e a competitividade do setor, criar condições de emprego e renda e contribuir para a melhoria das condições sociais e econômicas dos municípios envolvidos.

A coordenadora do projeto, a professora Carine Maria Senger, do Departamento de Contabilidade, explica que o primeiro passo será a conscientização dos empresários, equipe gerencial e trabalhadores da cadeia produtiva de bonés. "Nesse processo vamos ensinar a fazer a triagem correta dos resíduos, evitando a contaminação do meio ambiente", afirma ela.

O segundo projeto busca desenvolver ações de formação, qualificação social e profissional, acompanhamento e assessoramento técnico, estudos e pesquisas sobre alternativas tecnológicas para pequenos empreendimentos do setor têxtil, vestuário e calçados do Vale do Ivaí com base na perspectiva da Economia Solidária.

O coordenador do projeto, o professor Marcio Cassandre, do Departamento de Administração, salienta que o projeto também visa contribuir para o aprimoramento da gestão, da organização e da produção desses empreendimentos, gerar trabalho, renda e prestação de serviços sociais, propiciar relações de colaboração solidária, respeito ao meio ambiente, práticas de cooperação, reciprocidade, partilha e valorização do ser humano.

As primeiras reuniões com as equipes de trabalho dos respectivos projetos ocorreram ainda no mês de setembro de 2008, porém os projetos devem ser desenvolvidos nos 15 meses subsequentes. Cada um dos projetos recebeu a quantia de R\$ 100 mil que foram destinados para a execução que inclui a contratação de estagiários e recém-formados. Os projetos também contam com o apoio de outras instituições.

Segundo os coordenadores, os projetos devem ser apresentados com detalhes para a governança corporativa do APL (Arranjo Produtivo Local) e para as instituições que apoiam as organizações voltadas para a Economia Solidária. Essa iniciativa da FECEA mostra o engajamento e a participação efetiva das instituições de ensino na solução de problemas ambientais e sociais da região.

O coordenador do grupo de Inovação e Tecnologia do APL Bonés de Apucarana, José Carlos Pataluch de Souza, ressalta a importância da parceria entre o APL e as instituições de ensino, consultoria e cursos profissionalizantes. "Essas entidades têm profissionais qualificados que contribuem com o melhoramento dos processos internos, mercadológicos e ambientais", frisa.

Para ele, a troca de conhecimento e experiências é fundamental para o desenvolvimento do setor. De acordo com Souza, o projeto feito pela FECEA só vai trazer benefícios. O coordenador do APL acrescenta que as instituições como centro de referência têm mais facilidade em reforçar a política de preservação do meio ambiente e mudar algumas ações rotineiras.

4.9 EMPRESA JÚNIOR

A missão da Empresa Júnior é: “Proporcionar aos acadêmicos o vivenciar da realidade empresarial com o objetivo de desenvolvimento profissional, pessoal e acadêmico. Contribuir com a sociedade através da prestação de serviços, com o diferencial da qualidade, inovação, ética e responsabilidade”.

Seus objetivos são:

- Proporcionar ao estudante aplicação prática de conhecimentos teóricos, relativos à área de formação profissional específica;
- Desenvolver o espírito crítico, analítico e empreendedor do aluno;
- Intensificar o relacionamento Empresa/Escola;
- Facilitar o ingresso de futuros profissionais no mercado, colocando-os em contato direto com o seu mercado de trabalho;
- Contribuir com a sociedade, através de prestação de serviços, proporcionando ao micro, pequeno e médio empresário, um trabalho de qualidade a preços acessíveis.
- Valorizar a instituição de ensino como um todo no mercado de trabalho.

A primeira vez que se ouviu falar de Empresa Júnior foi na Europa, a partir de 1960; partindo de lá, a ideia de por em prática as teorias aprendidas na universidade espalhou-se pelo mundo e, em Apucarana, no final de setembro de 1997, foi realizado na FECEA o 1º Encontro Paranaense de Estudantes de Administração (I EPEAD). O encontro foi o início de uma longa caminhada que gerou, entre outras coisas, uma Empresa Júnior na Faculdade.

A Empresa Júnior é uma associação civil sem fins lucrativos de caráter acadêmico, administrada exclusivamente por alunos de graduação. Na Empresa Júnior o estudante tem possibilidade de entrar em contato direto com o mercado de trabalho, observando de perto a realidade do mundo empresarial. Atualmente, a Empresa Júnior tem toda a estrutura e *know-how* necessários à atividade de assessoria empresarial, conta com equipe especializada, apoio de Mestres e Doutores em Administração de Empresas, máquinas e equipamentos como computadores conectados a Internet via banda larga, TV com vídeo, além de outros recursos.

Procura manter parceria com várias Instituições de Ensino, obtendo um intercâmbio entre os graduandos de Administração, Turismo, Comércio Exterior, Ciências Contábeis, Econômicas, Serviço Social e outros cursos.

Também desenvolve (já foram 30 os projetos) projetos de planejamento estratégico, custos, mercadológicos, logísticos e de marketing para empresas públicas e privadas da região.

Todo o atendimento às empresas e instituições é supervisionado por pós-graduados, mestres e doutores em Administração de Empresas.

Sua equipe é constituída exclusivamente por acadêmicos da FECEA, os quais são, portanto, graduandos de administração.

A Empresa Júnior tem um projeto de integração, que visa o intercâmbio de conhecimento entre as Empresas Juniores das Instituições de Ensino Superior (IES). Um projeto inovador, participativo, com o objetivo de reunir experiências das mais diversas áreas administrativas, agrupar conhecimento de acadêmicos de outras instituições superiores e, assim, poder oferecer um maior campo de atividade para os mesmos, preparando-os com eficiência para o mercado de trabalho.

4.10 CENTRO DE ESTUDOS APLICADOS AO TURISMO - CEETUR

De acordo com o regulamento do CEETUR (Centro de Estudos Aplicados ao Turismo da Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana), o Laboratório de Turismo é um espaço de vivência profissional proporcionado pela IES, para se desenvolverem ações didático-pedagógicas e operacionais que atendam às necessidades de ensino e aprendizagem para o desenvolvimento de habilidades e competências profissionais do egresso do curso de turismo. Há uma preocupação especial em integrar as diferentes disciplinas e articular teoria e prática no processo formativo.

Sua missão é promover o conhecimento em turismo através de atividades práticas desenvolvidas de forma a complementar o ensino ministrado em sala de aula, visando à busca da qualidade na formação do prestador de serviços e na

capacidade de atuar em equipe, bem como na visão da gestão correta dos recursos disponíveis e da responsabilidade socioambiental.

O objetivo geral do CEETUR é proporcionar ao acadêmico do curso de graduação em turismo da FECEA a vivência de atividades experimentais, aliando o conhecimento teórico à prática cotidiana da profissão, dentro das disciplinas de Agenciamento e Transportes, Planejamento e Organização de Eventos, Planejamento do Turismo II e Marketing e Técnicas Publicitárias em Turismo. Além de:

1. Elaborar propostas que atendam às necessidades e finalidades do curso;
2. Criar alternativas para a complementação de estudos e a necessidade de vivência no aprendizado e na prática do dia-a-dia através de programas de ambientação profissional;
3. Proporcionar aos acadêmicos um sentido prático além da formação teórica;
4. Promover e propiciar interdisciplinaridade no curso;
5. Manter os discentes em contato com as transformações do mercado;
6. Auxiliar os docentes na explanação dos conteúdos;
7. Proporcionar aos discentes a realização de parte da carga horária do estágio curricular supervisionado, dentro do laboratório;
8. Manter os acadêmicos familiarizados com a terminologia utilizada;
9. Desenvolver o caráter gestor do indivíduo;
10. Introduzir as técnicas e métodos da gestão turística, divulgar a profissão do turismólogo e, ao mesmo tempo, criar um laço entre a comunidade e a IES nesse setor;
11. Desenvolver pesquisas de turismo;
12. Incentivar a produção científica de docentes e de alunos do curso;
13. Incrementar as relações entre a Instituição e o mercado de trabalho;
14. Apoiar a realização de viagens e visitas técnicas;
15. Divulgar o trabalho do Bacharel em Turismo;
16. Promover a imagem do curso de Turismo da FECEA;
17. Auxiliar na organização das atividades do curso.

À FECEA compete:

1. Fazer a homologação do nome do professor Coordenador do Estágio Curricular Supervisionado, bem como dos professores das disciplinas relacionadas ao Laboratório;
2. Oferecer o espaço para o Laboratório e os equipamentos e serviços necessários para realização das atividades, como por exemplo: computadores conectados à internet, impressoras, material de escritório, telefone, mobiliário entre outros;
3. Realizar a contratação do estagiário permanente;
4. Adquirir material informativo (revistas da área, guias de viagens, pan rotas etc.) e demais materiais que possam auxiliar no desenvolvimento das atividades relacionadas ao estágio.

4.11 CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO OFERECIDOS PELA FECEA EM CONVÊNIO COM O INBRAPE

Os cursos de Pós-Graduação são oferecidos pela FECEA através de convênio firmado entre a instituição e o Inbrape (Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sócio-Econômicos), em que o Inbrape oferece o curso e a FECEA oferece a estrutura e fica responsável pela emissão dos certificados.

Os cursos são oferecidos com duas opções de horários, ou seja: às sextas-feiras à noite (das 19:00h às 23:00h) e aos sábados de manhã (das 08:00h às 12:00h), ou aos sábados de manhã (das 8:00h às 12:00h) e à tarde (das 13:00h às 17:00h).

A definição do horário dependerá da opção dos alunos no ato da matrícula. As aulas são programadas, em média duas vezes por mês, respeitando-se as férias letivas. Para cada curso são oferecidas no mínimo 45 vagas e no máximo 60. Todos os cursos têm duração de 18 meses.

O primeiro convênio firmado entre a FECEA e o Inbrape foi em 1988. Desde então já foram formadas 65 turmas.

Os cursos em andamento são:

- Marketing e Gestão de Pessoas
- Administração de Produção e Logística
- Gestão Empresarial
- Gestão Hospitalar Avançada
- Gestão Financeira Contábil e Auditoria (2 turmas)
- Gestão Pública
- Gestão de Políticas Sociais
- Trabalho Social com Famílias

4.12 CURSOS DE MBA OFERECIDOS PELA FECEA

Os cursos oferecidos são na área de Economia Empresarial. O projeto de curso de Pós-Graduação é na modalidade de MBA – Especialização – Lato Sensu. O primeiro curso de MBA (Master in Business Administration) teve início em junho de 2007. Para o ano de 2008, foi oferecido um curso na área financeira e contábil, um curso de logística e um curso de cerimonial, protocolo e organização de eventos, sendo este último direcionado ao curso de secretariado.

O objetivo do programa de Especialização em Economia Empresarial é o de formar profissionais capazes de compreender os impactos da política econômica sobre as organizações, de atuar nas decisões estratégicas das empresas e de formular cenários para o desenvolvimento empresarial.

Tem como público-alvo graduados ou graduandos em qualquer área de conhecimento, que tenham exercido atividades correlatas, desde que comprovem a conclusão da graduação até a data da matrícula.

O curso tem duração de dezoito meses, sendo oferecidas 45 vagas por turma, e as aulas são ministradas aos sábados, nos períodos da manhã e da tarde.

4.13 ALGUNS EVENTOS QUE JÁ FAZEM PARTE DO CALENDÁRIO DA FECEA

A instituição não desenvolve atividades de pesquisa. Entretanto, a comunidade acadêmica é motivada a participar de eventos culturais e científicos, tais como simpósios, seminários, palestras e outras atividades extracurriculares.

A FECEA incentiva a realização de eventos científicos, sendo de responsabilidade dos Departamentos e Coordenações dos cursos a sua organização e realização, objetivada pela busca na excelência do processo ensino-aprendizagem. São realizados eventos direcionados a todos os cursos da instituição: Simpósio Estadual de Contabilidade; Semana de Estudos Econômicos; Semana de Administração; Encontro Regional de Secretariado Executivo; Seminário de Serviço Social e CIPATUR – Ciclo de Palestras de Turismo. Durante alguns dos eventos são apresentados trabalhos científicos produzidos por alunos e egressos.

A FECEArt é uma feira de artesanato já tradicional para a FECEA e a comunidade. No ano de 2007, foi realizada com o objetivo de valorizar o trabalho artesanal de alguns acadêmicos e artesãos da comunidade. A exposição dos produtos foi exclusivamente de origem artesanal, não sendo exposto nenhum produto industrializado.

A Feira de Novas Idéias é um evento realizado no campus universitário com o objetivo de incentivar o espírito empreendedor e criativo dos acadêmicos dos cursos de Administração. Realizada no final de cada ano letivo, a Feira desde o seu primeiro ano mostrou-se um sucesso, com uma grande participação dos acadêmicos da instituição como expositores e visitantes. Organizada com o intuito de criar um

elo entre a teoria e a prática mercadológica, propiciando aos participantes uma visão realista do mundo dos negócios.

4.14 COMPARAÇÕES ENTRE OS ANOS DE 2006 A 2007

A Auto-avaliação Institucional iniciou-se no ano de 2004 com a composição da primeira Comissão Própria de Avaliação. No ano de 2006 foi realizada a primeira auto-avaliação com a aplicação dos questionários direcionados por segmentos da comunidade universitária (docente, discente, técnico-administrativo e egresso).

Segundo Trindade (2007:28):

A avaliação dos cursos de graduação oferecidos pela IES, em sua modalidade presencial e à distância, constitui mais um campo do sistema de avaliação prevista pela lei do SINAES e tem por objetivo identificar as condições de qualidade em que o ensino é oferecido aos estudantes. Vai além da mera verificação relativa ao corpo docente, à organização didático-pedagógica e à infraestrutura física e acadêmica da IES, na perspectiva de subsidiar o processo de regulação no que concerne ao reconhecimento e renovação do reconhecimento dos cursos autorizados.

Os gráficos abaixo foram retirados do relatório da CPA dos anos de 2007 e 2008. Sendo que a CPA de 2007 contém dados do ano de 2006 e a CPA de 2008 contém dados do ano de 2007.

O relatório da CPA (Comissão Própria de Avaliação) é exigido desde o ano de 2005, mas infelizmente o relatório físico do ano de 2006 que contém os dados do ano de 2005 está com o perito em Londrina que o levou em 2006 e até então não o devolveu. Os dados do arquivo eletrônico foram perdidos quando houve a transição do Windows para o Linux. Pelas razões expostas só foi possível ter acesso a alguns dados do ano de 2006, dados do ano de 2007 e alguns dados do ano de 2008.

Os quadros abaixo demonstram a quantidade total e por gênero de alunos da FECEA nos anos de 2006 e 2007.

CURSOS	HOMENS	MULHERES
Ciências Econômicas	115	73
Ciências Contábeis	115	92
Administração de Empresas (diurno)	64	96
Administração de Empresas (noturno)	195	173
Administração em Comércio Exterior(d)	42	96
Administração em Comércio Exterior(n)	157	206
Administração Pública	91	99
Administração Hospitalar	62	132
Serviço Social	29	148
Secretariado Executivo Trilíngue	6	174
Turismo	51	122
TOTAL	927	1.411

Fonte: Secretaria Acadêmica da FECEA – Censo 2006.

Quadro 11 - Perfil dos acadêmicos por curso segundo o gênero.

No ano de 2006, a FECEA era constituída por 2.338 alunos distribuídos pelos cursos oferecidos.

CURSOS	HOMENS	MULHERES
Ciências Econômicas	109	72
Ciências Contábeis	117	90
Administração de Empresas (diurno)	73	82
Administração de Empresas (noturno)	186	162
Administração em Comércio Exterior(d)	47	73
Administração em Comércio Exterior(n)	162	182
Administração Pública	96	95
Administração Hospitalar	58	126
Serviço Social	30	165
Secretariado Executivo Trilíngue	11	171
Turismo	57	128
TOTAL	946	1.349

Fonte: Secretaria Acadêmica da FECEA – Ano base 2007.

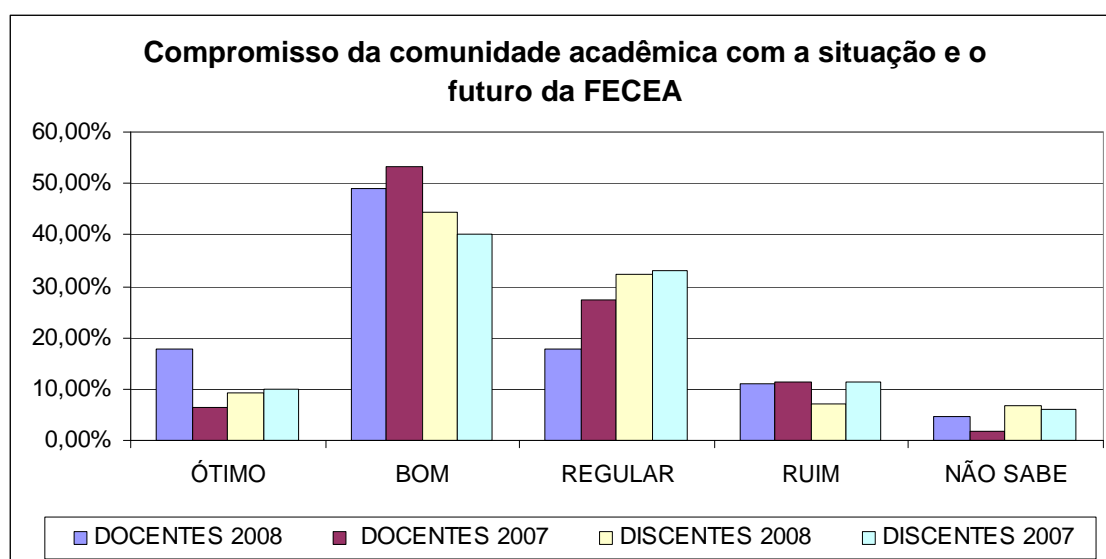
Quadro 12 - Perfil dos acadêmicos por curso segundo o gênero.

No ano de 2007, a FECEA era constituída por 2.295 alunos distribuídos pelos cursos oferecidos.

4.14.1 Comparativo entre os anos de 2007 e 2008

Em seguida serão apresentadas algumas comparações entre as respostas do relatório da CPA (Comissão Própria de Avaliação) dos anos de 2007 e 2008.

O quadro abaixo demonstra um comparativo, entre os anos de 2007 e 2008, da opinião dos docentes e discentes em relação ao compromisso da comunidade acadêmica com a situação atual e o futuro da FECEA.



Fonte: Relatório da CPA – Ano base 2007 e 2008.

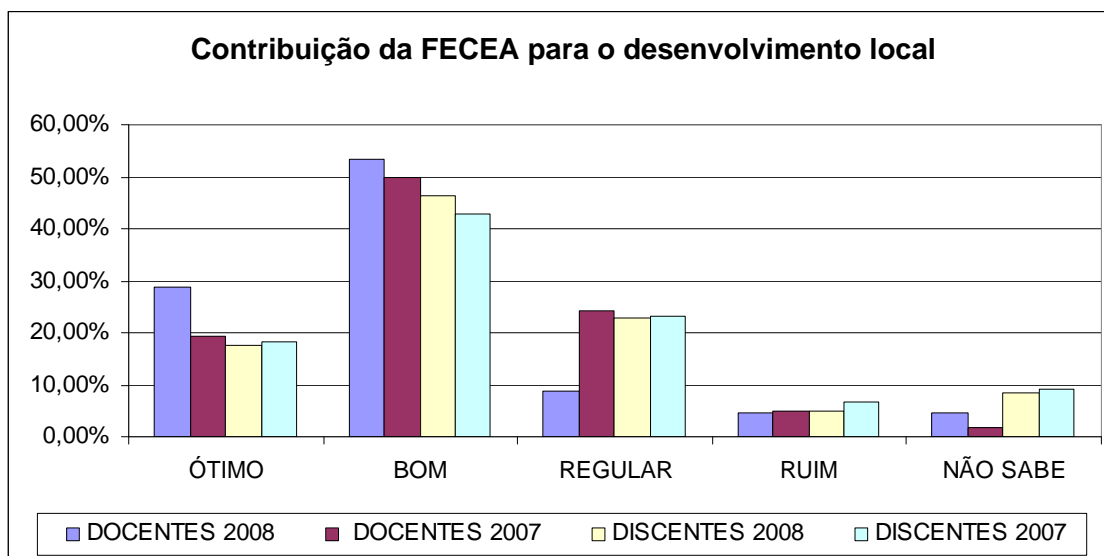
Quadro 13 - Compromisso da comunidade acadêmica com a situação atual e o futuro da FECEA.

Conforme o quadro acima, o compromisso da comunidade acadêmica com o futuro da instituição tem sido considerado regular e bom tanto por parte dos docentes quanto dos discentes.

O quadro a seguir demonstra a contribuição da instituição para o desenvolvimento local.

Este quadro demonstra que tanto os docentes quanto os discentes diagnosticaram como regular/bom/ótimo, indicando que estão satisfeitos com a contribuição da instituição para com o desenvolvimento da região de sua atuação.

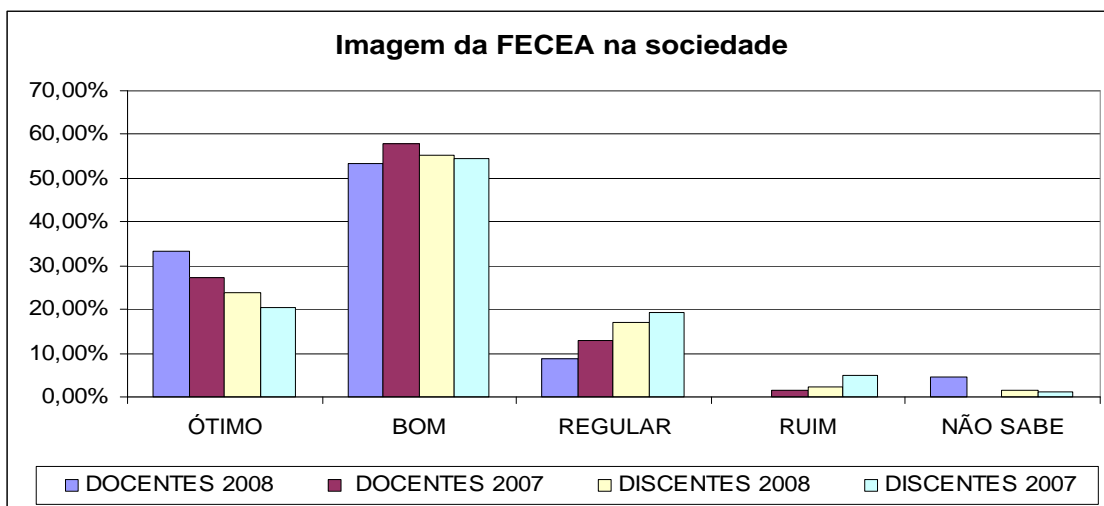
Esta avaliação por parte dos discentes é muito importante para a instituição, haja vista que a grande maioria dos alunos é oriunda de várias cidades da região do Vale do Ivaí. Sendo assim, pode-se dizer que a FECEA está conseguindo atingir seus objetivos no tocante a atender às necessidades da comunidade e colaborar para o desenvolvimento regional.



Fonte: Relatório da CPA – Ano base 2007 e 2008.

Quadro 14 - Contribuição da FECEA para o desenvolvimento regional.

O quadro a seguir demonstra o comparativo entre as opiniões dos docentes e discentes com relação à imagem da FECEA na sociedade.

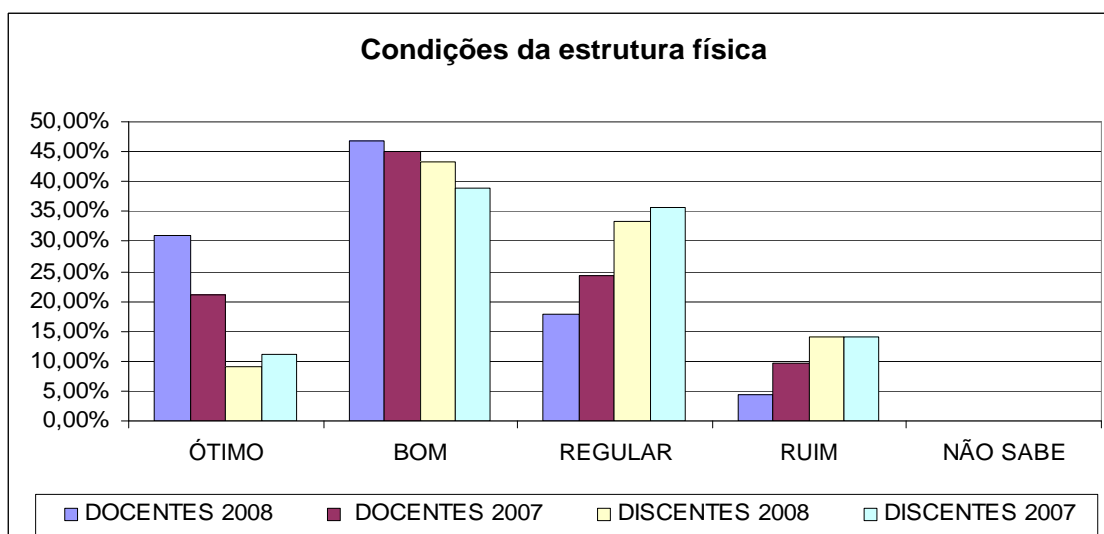


Fonte: Relatório da CPA – Ano base 2007 e 2008.

Quadro 15 - Imagem da FECEA na sociedade.

Através deste quadro verifica-se que tanto os docentes quanto os discentes acreditam que houve melhora da visão da sociedade para com a FECEA do ano de 2007 para 2008. Isto pode ser observado através das avaliações de bom/ótimo que obtiveram aumento significativo de um ano para outro.

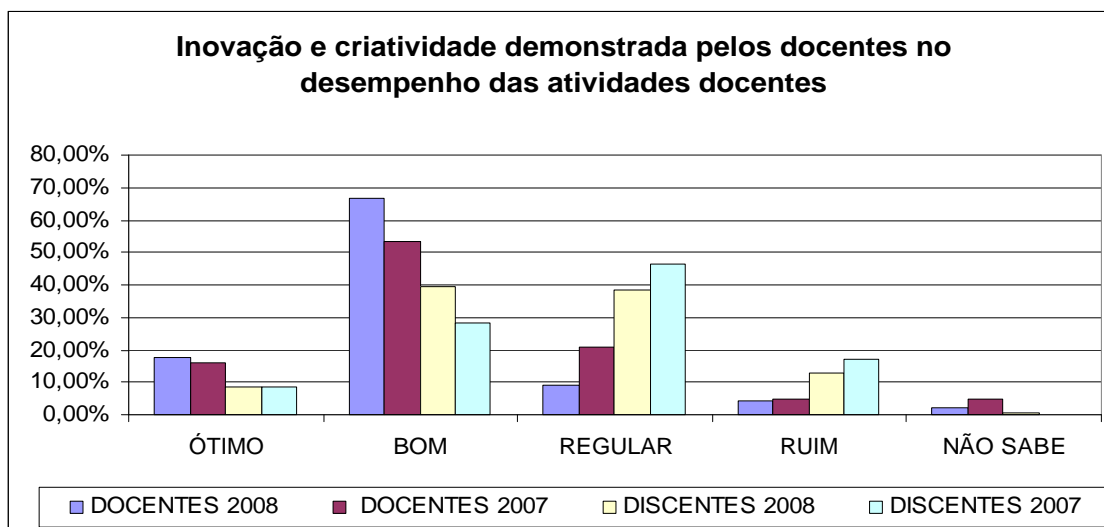
O quadro abaixo analisa a infraestrutura física de ensino que foi avaliada como ótimo/bom pelo corpo docente e discente, podendo ser observada uma melhora considerável na avaliação do ano de 2007 para 2008.



Fonte: Relatório da CPA – Ano base 2007 e 2008.

Quadro 16 - Condições da estrutura física.

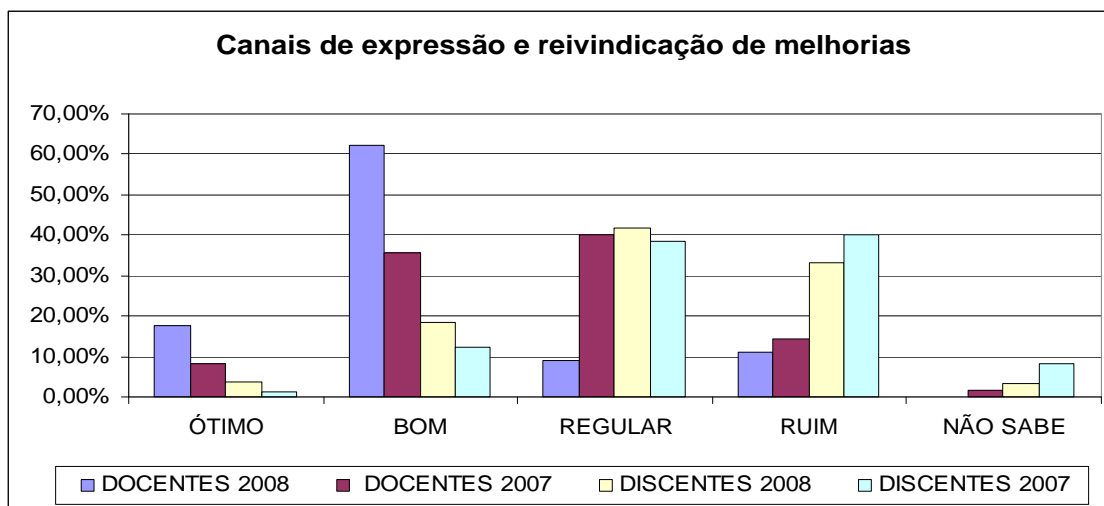
Pode-se verificar no quadro abaixo que a avaliação dos docentes quanto às suas inovações e criatividade melhorou bastante de 2007 para 2008. Na ótica dos discentes também houve melhoras.



Fonte: Relatório da CPA – Ano base 2007 e 2008.

Quadro 17 - Inovação e Criatividade demonstrada pelos docentes.

No quadro abaixo se verifica que a grande maioria dos docentes considera como bom/ótimo os canais de expressão oferecidos pela instituição. Já os discentes em sua grande maioria consideram estes canais como ruim/regular. Este resultado leva a crer que os alunos têm alguma dificuldade no acesso a estes canais ou não sabem como utilizá-los.



Fonte: Relatório da CPA – Ano base 2007 e 2008.

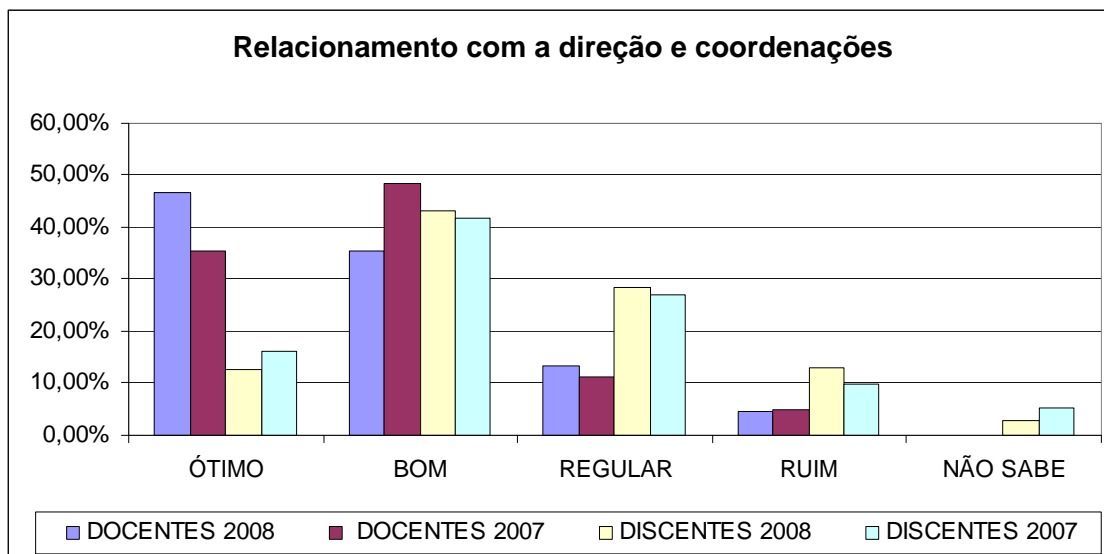
Quadro 18 - Canais de expressão e reivindicações.

Os dois quadros abaixo demonstram o grau de satisfação do relacionamento entre a direção, coordenações e corpo técnico-administrativo para com os docentes e discentes.

Os gráficos diagnosticam que o relacionamento é bom/ótimo entre todos os níveis hierárquicos. Isto demonstra que a instituição tem um excelente clima organizacional.

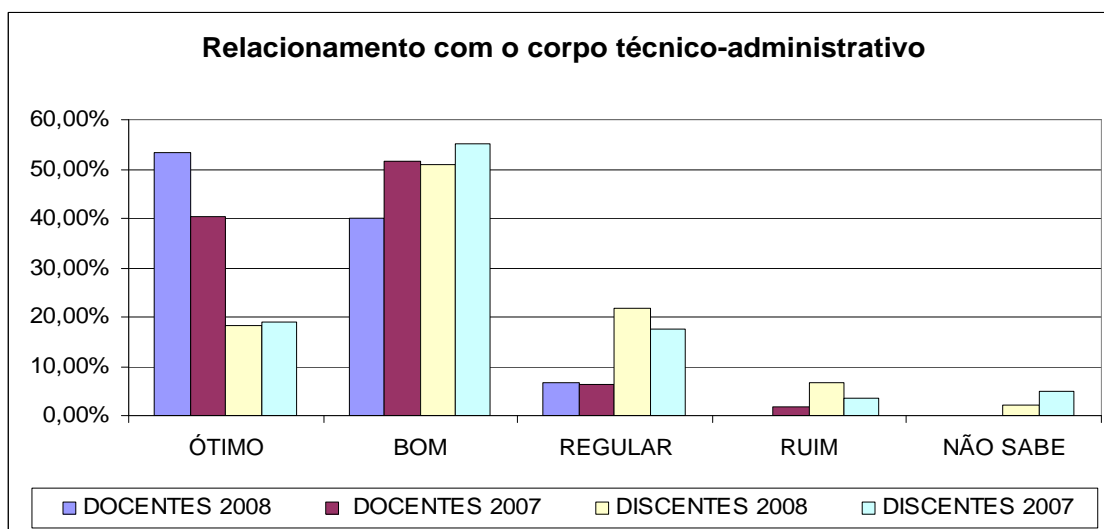
Esta satisfação também pôde ser observada durante as entrevistas de pesquisa e através de observação indireta. Também se observou que este ótimo relacionamento é fruto de uma cultura organizacional voltada para o bem estar dos alunos, funcionários e professores e por a instituição ser pequena possibilita o diálogo direto com o diretor, vice-diretor e todos os coordenadores, o que traz maior segurança e tranquilidade para a comunidade acadêmica.

De acordo com os quadros abaixo, o relacionamento entre os diferentes níveis da instituição acontece de forma tranquila e eficaz.



Fonte: Relatório da CPA – Ano base 2007 e 2008.

Quadro 19 - Relacionamento com a direção e coordenações.



Fonte: Relatório da CPA – Ano base 2007 e 2008.

Quadro 20 - Relacionamento com o corpo técnico-administrativo.

5. O ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado na Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana – FECEA, já caracterizada no item 4.

A seguir descrevem-se as perguntas e as respostas principais, que posteriormente serviram de base para comparações e conclusões deste trabalho. Dividiram-se em: i) Geração da Inteligência de Mercado; ii) Disseminação da Inteligência de Mercado; iii) Resposta a essa Inteligência; iv) Questões Adicionais.

i. Geração da Inteligência de Mercado

1. São realizadas reuniões com os alunos, pelo menos uma vez ao ano, para identificar os cursos/habilitações que necessitarão no futuro?

Segundo o diretor da IES em estudo, essas reuniões são feitas somente com os alunos quando estes ingressam na faculdade, ou seja, quando iniciam o primeiro ano do curso. No início das aulas o diretor vai pessoalmente a cada sala e neste momento explica a qualidade do curso e como eles serão preparados para o mercado de trabalho. Nesta ocasião deixa-se bem claro que a FECEA prima pela qualidade do ensino e o bom preparo do profissional que será colocado no mercado.

De acordo com o vice-diretor, essas reuniões são realizadas somente no caso de eleição do diretório acadêmico.

Já o chefe de gabinete disse que “uma vez ao ano é mostrado para os alunos o relatório da CPA (Comissão Própria de Avaliação), que é feita por uma comissão composta pelos representantes dos professores, funcionários, alunos e sociedade civil (empresários, a prefeitura como exemplo de entidade). Também se convidam os empresários para trazer uma visão de fora da instituição para sabermos se a FECEA está atendendo às necessidades”. A coordenadora de assuntos acadêmicos também disse que a CPA proporciona isto.

O coordenador do curso de contábeis disse que “Sim, no curso de contábeis isto é feito ao menos uma vez ao ano. Nesta ocasião vêm dar palestras profissionais da área como Auditor da Receita Federal, da Previdência Social, auditor da Receita Estadual e outros”.

Os demais entrevistados disseram que estas reuniões não costumam acontecer.

2. São realizadas reuniões com os potenciais empregadores dos alunos, pelo menos uma vez ao ano, para identificar os cursos/habilitações que eles necessitarão no futuro?

Para o diretor, essas reuniões ainda não são feitas, mas existe a intenção e um esforço muito grande para que isto logo comece a ocorrer. Para o diretor, o cliente número um para a instituição é o aluno e se este estiver bem formado conseguirá uma boa colocação no mercado de trabalho.

Segundo o vice-diretor, não existem essas reuniões.

De acordo com o coordenador administrativo, “O colegiado de cada curso é que determina as disciplinas, conforme necessidades da região e as diretrizes do mercado. O processo é indutivo”.

Para a chefia de gabinete, ocorrem “quando são convidados para a CPA e na visão desta coordenação o empresário é um cliente direto e indireto, pois ele absorve os profissionais colocados no mercado pela instituição e também fazem cursos nesta instituição, sendo que o aluno é o cliente número 1”.

Segundo a coordenadora de assuntos acadêmicos, “Isto é feito através dos campos de estágio em alguns cursos, como, por exemplo, Serviço Social e Secretariado, que procuram fazer reuniões e visitar campos de estágio (empresas onde os alunos fazem estágios)”.

O coordenador do curso de contábeis disse que “Não há reuniões, mas é feito de maneira informal, e os empresários sempre buscam o coordenador de contábeis para tratar da contratação de seus funcionários na área contábil”.

Os demais respondentes disseram que não ocorre.

3. Existe a realização de pesquisa pela própria escola, departamento ou curso, para gerar inteligência de mercado?

De acordo com o diretor, a instituição não realiza este tipo pesquisas, mas há a empresa júnior, que presta serviços por meio de assessoria para as empresas. Há também as semanas específicas de cada curso, por exemplo, a “semana de administração”, “semana de turismo” e nestes eventos são convidadas pessoas renomadas de cada área específica para proferirem palestras e cursos, trazendo novas tendências do mercado.

Segundo o vice-diretor, apenas o Departamento de Economia realiza pesquisa de índices econômicos regionais para detectar vulnerabilidades ou oportunidades de mercado.

Já o chefe de gabinete disse que “pesquisas do tipo são realizadas através da CPA – Comissão Própria de Avaliação, que é composta de 4 questionários distintos sendo um deles para os egressos. Este questionário pergunta se a faculdade tem atendido às expectativas dos alunos formados e se a FECEA está atendendo às novas condições do mercado”. A CPA busca este tipo de informação, pois se trata de um processo de avaliação da instituição e dos docentes por parte dos alunos, que fazem através deste instrumento as reivindicações necessárias. Existem projetos de extensão em que os acadêmicos juntamente com os professores fazem uma aplicação da teoria na prática.

4. Existe agilidade em detectar mudanças nas preferências dos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) por cursos e habilitações?

Para o diretor esta agilidade parte da avaliação institucional que é o relatório da CPA - Comissão Própria de Avaliação, em que é feita uma avaliação entre os alunos, professores e técnicos administrativos, para diagnosticar os pontos positivos e as falhas, e atacar as deficiências – uma exigência legal que é feita uma vez por

ano. Nota-se que deveria haver um maior esforço dos alunos para mostrar as possíveis deficiências da instituição para que a direção pudesse tomar as devidas providências.

Para o vice-diretor a agilidade é inexistente.

Já para o chefe de gabinete, “o que faz detectar [mudanças nas preferências dos clientes] é a concorrência no vestibular e a participação da instituição em associações e comissões, como, por exemplo, no APL (Arranjo Produtivo Local) de bonés, com que a FECEA fica sabendo o que o mercado anseia. Esta participação acontece através dos professores que desenvolvem projetos de TIDE”.

O coordenador administrativo afirma que “As mudanças são detectadas com agilidade, mas ocorrem gradativamente. A instituição não consegue ser ágil nestas mudanças, pois são mudanças estruturais que não ocorrem em curto prazo”.

Segundo os coordenadores de curso pesquisados, há plena necessidade de agilidade, uma vez que a concorrência está cada vez mais acirrada no mercado acadêmico, e é necessário envolver alunos, futuros alunos e principalmente os empresários empregadores.

5. São realizadas pesquisas com os alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos cursos/habilitações?

Existem apenas no desenvolvimento da CPA. Avaliando a qualidade do ensino, conhecimento dos docentes, a forma de avaliação para com os alunos, se a aprendizagem está sendo alcançada, etc. A partir deste relatório é visto quais cursos estão tendo melhora e quais estão precisando de algumas mudanças.

No curso de Contabilidade são realizadas avaliações individuais de todas as turmas por bimestre, ou seja, quatro vezes ao ano, e os alunos têm oportunidade de criticar e elogiar os professores e a estrutura da instituição.

6. São realizadas pesquisas com os potenciais empregadores dos alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos cursos/habilitações?

Não são realizadas. Mas existe um trabalho para trazer os empresários para a FECEA. A vinda dos empresários serviria para mostrar a qualidade dos cursos da instituição e está prevista para o ano de 2009.

7. Existe agilidade em detectar mudanças fundamentais no ensino superior?

Existe agilidade em detectar as mudanças, porém estas acontecem devagar. Um exemplo disto é o antigo provão de que, depois de uma década, colhem-se os frutos. Tudo acontece de forma gradativa. E para isso são realizadas reuniões conforme acontecimentos e necessidades.

A IES em estudo recebe constantemente informações da Secretaria de Educação. Também os docentes da FECEA que dão aulas nas diversas instituições da região trazem as mudanças que estão ocorrendo. Outra forma ainda é conhecer as mudanças através de reuniões e encontros com representantes e atuantes no ensino superior estadual.

8. É feita revisão periódica de prováveis efeitos que mudanças no ensino superior podem gerar nos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos)?

São raramente revistas, uma vez que depende dos coordenadores de curso que devem estar alinhados com as mudanças esperadas.

Para um dos respondentes, quando há alguma mudança profunda na educação superior, a direção se apressa para informar os alunos, a fim de que se minimizem os efeitos indesejados.

Hoje os próprios empregadores vêm buscar alunos da FECEA para estagiarem em suas empresas. A demanda pelos alunos da instituição tem aumentado nos últimos anos, e muitos destes alunos são efetivados após o estágio.

ii) Disseminação da Inteligência de Mercado

9. São realizadas reuniões interdepartamentais trimestrais para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.

Não existem reuniões periódicas para discutir assuntos pedagógicos. Os coordenadores de curso e chefes de departamento não são remunerados, o que os desmotiva. Em consequência, a cobrança por parte da direção acaba tendo que ser discreta, e isto traz prejuízos aos cursos.

Para os coordenadores de curso, essas reuniões ocorrem no conselho departamental, não sendo realizadas em períodos definidos; geralmente são bimestrais, ou quando há necessidade.

10. Existe discussão entre as áreas administrativa e acadêmica sobre as necessidades futuras dos alunos da escola/departamento/curso?

Isto é feito na semana pedagógica, quando os coordenadores de curso apresentam os projetos desenvolvidos no ano letivo anterior e apresentam o que está previsto para ser feito no ano letivo corrente. Sempre existem relações amigáveis entre as partes, buscando-se tomar decisões que levem ao atendimento das reivindicações acadêmicas.

11. Existe discussão entre as áreas administrativa e acadêmica sobre as necessidades futuras dos potenciais empregadores dos alunos da escola/departamento/curso?

Não são executadas e dependem dos coordenadores de curso e dos próprios docentes. Por isso, nos cursos de tecnólogos, buscar-se-ão profissionais que além de docentes atuem como profissionais nas empresas para dar aulas.

Para os coordenadores de curso pesquisados, essas reuniões ocorrem de maneira informal. Quando um ou outro docente tem contato com empresários, estas pessoas trazem tais necessidades. Há uma preocupação por parte da instituição

com a adequação da grade curricular, adaptando-a de acordo com a necessidade regional.

12. Existe agilidade da escola/departamento/curso em disseminar rapidamente algo relevante sobre o aluno?

Para o diretor, “Sim, no ano de 2008, por exemplo, quando o curso de serviço social ficou em primeiro lugar no Paraná, isto foi divulgado em todas as turmas. Também quando há deficiências: por exemplo, quando houve falta de professores para algumas disciplinas, foi-se nas salas explicar aos alunos o que estava acontecendo e quais medidas estavam sendo tomadas, pois acredita-se que o aluno merece explicações de tudo o que ocorre na instituição”.

De acordo com alguns coordenadores de curso, a resposta é “sim”, tanto que alunos são enviados a simpósios e congressos com todas as despesas pagas pela instituição.

De acordo com os demais respondentes, a Instituição prima por manter o acadêmico sempre informado sobre os méritos e deméritos educacionais.

13. Existe disseminação regular de dados sobre a satisfação dos alunos em todos os níveis hierárquicos da escola/departamento/curso?

Para o alto escalão da Instituição, isto é feito na semana pedagógica. Também são disseminados tais dados através de editais e quadros, encontros de docentes e através dos representantes de turma.

Para os demais respondentes, através da CPA é possível disseminar dados relativos à satisfação. Ocorre também informalmente.

14. Existe disseminação regular de dados sobre a satisfação dos potenciais empregadores dos alunos, em todos os níveis hierárquicos da escola/departamento/curso?

O nível estratégico da Instituição menciona que são feitas informalmente nas conversas entre os docentes, técnicos-administrativos e direção da instituição e através do conhecimento destes das inúmeras solicitações de alunos da instituição para estágio em empresas públicas e privadas da região de atuação da IES.

Os demais disseram que esses dados não são disseminados.

15. Existe agilidade em alertar outra área (administrativa ou acadêmica) de algo importante sobre os concorrentes?

Para a direção e demais entrevistados não existe preocupação com a concorrência. Há sim uma busca incessante em manter e melhorar a qualidade de ensino da instituição em todos os cursos.

iii) Resposta a essa Inteligência.

16. Existe agilidade para decidir como responder às mudanças de preços dos concorrentes?

Por enquanto não é feito este tipo de comparação, o que se faz é buscar manter os preços de algumas contribuições equivalentes aos das outras IES públicas, uma vez que os preços cobrados pelos serviços prestados são direcionados e aprovados por parâmetros legais governamentais. O nome e a tradição da escola é o que mais atrai os potenciais alunos.

17. Existe tendência de ignorar mudanças nas necessidades dos clientes em relação aos cursos/habilitações?

Nota-se que a maioria das mudanças se dá por forças da legislação. Para tanto, a Instituição sempre se esforça para dar cabo às pressões ambientais, tratando-as e disseminando-as.

Pode-se observar que as mudanças sempre são percebidas e tratadas de forma a remodelar a ação da Instituição no mercado, sempre de forma simples e informal.

18. Existe revisão periódica dos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que os alunos desejam?

No momento no Paraná não existe autorização de novos cursos. No caso dos cursos tecnológicos, a instituição só conseguiu autorização porque já tinha tudo (estrutura, alunos, etc.). A partir de determinada mudança, direção e coordenação se apressam em realizar encontros e reuniões para a tomada de decisão.

19. Existe revisão periódica dos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que desejam os potenciais empregadores dos alunos?

Para diretor e vice-diretor, não é realizada tal revisão porque os empregadores dos alunos não são vistos como principais clientes.

Um dos entrevistados que atua como coordenador de assuntos acadêmicos mencionou que as grades curriculares são remodeladas através de percepções de necessidades na região.

20. Existe encontro entre as áreas administrativa e acadêmica para planejar respostas às mudanças que ocorrem no ensino superior?

Isto é sempre feito para discutir o que deve e o que precisa ser feito em relação ao ensino, aprendizagem e infraestrutura.

Quanto aos alunos, estes têm representatividade no conselho departamental, no departamento e na congregação com direito a voz e vez. Mesmo assim, pouco comparecem e efetivamente participam.

Pode-se observar que isto também ocorre de maneira informal.

21. Existe capacidade de resposta imediata da escola/departamento/curso a possível campanha intensiva de um concorrente dirigida aos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos)?

A escola direciona suas estratégias competitivas de marketing amparando-se na tradição e qualidade de ensino.

22. Existe capacidade de coordenação de atividades entre as áreas administrativa e acadêmica?

O diretor afirma que existem reuniões periódicas para discutir a contratação de docentes, via concursos e testes seletivos, aperfeiçoamento através da participação em cursos, como, por exemplo, no momento da realização deste trabalho, a instituição propunha a editoração de revistas para cada curso. A primeira revista estava prevista para sair em dezembro/2008. Quando os cursos organizam eventos, a instituição colabora com a estrutura e recursos para todos, e os alunos se incumbem de organizar e realizar os eventos.

As decisões são tomadas de forma unida, entre as áreas administrativa e acadêmica. No entanto, em algumas situações prevalece o interesse por parte da instituição em relação aos alunos.

23. As reclamações dos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) “têm ouvidos” nesta escola/departamento/curso?

Existe uma ouvidoria para isto, e também as reclamações são feitas através de chefes de departamentos, coordenadores de curso e coordenação de assuntos acadêmicos ou diretamente com o diretor. Todas as reclamações são analisadas e levadas a sério, tanto que reclamações de alunos já levaram a sindicâncias e até a processos administrativos contra docentes; reclamações de docentes já levaram a suspensão de alunos ou advertências.

24. Existe aptidão em implementar, em tempo adequado, um possível plano de marketing formulado pela escola/departamento/curso?

De acordo com o diretor, a resposta é afirmativa. Um exemplo disto é o jubileu de ouro da FECEA que acontece no ano de 2009. No de 2008, houve um concurso para a logomarca do jubileu. A IES atua de maneira simples, planejando eventos e ações conjuntas com a esfera pública municipal, contemplando os atuais e os futuros clientes. Sempre baseada no prisma da educação gratuita e de qualidade, com tradição de quase meio século.

25. Existe esforços combinados das áreas administrativa e acadêmica na modificação de um curso/habilitação para atender às expectativas dos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos)?

Existem tais esforços somente quando há algum problema ou insatisfação com algum dos cursos. São realizadas reuniões e encontros para se chegar a um ponto de comum acordo. Assim, ambas as áreas se esforçam para buscar o aperfeiçoamento acadêmico.

Para um dirigente, uma mudança relevante em um curso se dá através das imposições e/ou determinações dos Ministérios e Conselhos Educacionais. Um exemplo é a mudança na computação do tempo acadêmico, passando de hora-aula para hora-relógio.

iv) Questões Adicionais

1. Como desenvolver uma estratégia para adotar a OPM na prática?

Segundo o diretor, “As estratégias são feitas de acordo com a visão e preocupação dos coordenadores de cada curso. Porque cada coordenador tem o conhecimento específico de sua área juntamente com os docentes de seu departamento”.

Já o vice-diretor disse que se poderiam convidar os empresários para um café da manhã, quando estes colocariam suas sugestões, e algumas matérias mais práticas poderiam ser feitas através da empresa júnior.

O chefe de gabinete respondeu que “A FECEA precisaria interagir mais com a classe empresarial para que os empresários conheçam a nossa estrutura e o que estamos ofertando para ver se isto atende às demandas/expectativas do mercado”.

Alguns responderam que seria necessário compor uma equipe para esta finalidade e também fazer pesquisas de mercado.

O chefe de RH respondeu que “Poderiam se verificar as necessidades dos empregadores e preparar os alunos de acordo com as necessidades das empresas e mostrar para os futuros alunos esta integração entre a FECEA e o empresariado”.

O coordenador do curso de Serviço Social respondeu que a instituição poderia dar mais prioridade à pesquisa e iniciação científica.

2. Como isto se reflete na estratégia de marketing?

Para o diretor, a aplicação da OPM ampliaria a qualidade, a demanda, e a empregabilidade dos formandos o que resultaria em maior respeitabilidade da instituição, garantindo maior e melhor desempenho nos instrumentos de avaliação do MEC, como por exemplo, no ENADE.

Para o vice-diretor, a aplicação destas estratégias melhoraria a qualidade do ensino e seria um ponto de referência para empresários e futuros alunos.

O chefe de gabinete respondeu que “Isto refletiria em uma integração da FECEA com a classe empresarial que incentivaria seus funcionários a estudarem na instituição e proporcionaria desenvolvimento do conteúdo ministrado em sala de aula através da ação empírica por meio da empresa júnior e/ou laboratórios de cada área. Onde os alunos desenvolveriam projetos para os nossos empresários”.

Alguns responderam que esta equipe faria pesquisas de mercado e os resultados seriam o aumento na procura de nossos cursos.

Alguns responderam que isto se refletiria de forma muito positiva, pois a FECEA tem que fazer com que os clientes conheçam a sua qualidade e o potencial da instituição, por exemplo, o curso de Turismo ficou em 4º lugar no Paraná, e o curso de Secretariado ficou em 1º no Paraná e 3º no Brasil no ENADE de 2006. A FECEA não divulgou isto nem no folder do vestibular, somente no site. Esta divulgação da qualidade da FECEA seria muito interessante para o potencial aluno saber dessa preocupação da instituição em formar bem seus alunos, o que refletiria diretamente nos empregadores, pois estes saberiam que a instituição tem esta preocupação. Isto aumentaria a credibilidade da FECEA, pois ela tem qualidade, preocupa-se com a boa formação dos alunos, mas não divulga isto. O potencial da FECEA tinha que ser mais bem explorado.

3. Como os gestores enxergam a OPM?

O diretor disse que “o ensino (construção do conhecimento) de cada curso específico somente tem sentido e ganha relevância se houver preocupação específica com a inserção da clientela (acadêmicos) no mercado de trabalho. O mercado tem competência para acolher os melhores profissionais de cada área”.

De acordo com o vice-diretor, a OPM é de “suma importância para integrar empresa, faculdade e aluno e para a FECEA ser mais bem conhecida na região e o próprio empresário daria preferência aos alunos da instituição”.

O chefe de gabinete acredita que é importante, porque a OPM possibilitaria uma organização institucional em todas as ações que visam o aperfeiçoamento dos cursos oferecidos e no atendimento das expectativas do mercado. É difícil a expansão da instituição, por isto busca-se manter o que já existe da melhor forma possível.

A coordenadora de assuntos acadêmicos respondeu que “É importante porque é um instrumento que uniria a instituição e a comunidade externa. Tanto a FECEA conheceria melhor a comunidade como a comunidade conheceria melhor a instituição. Acredita-se que a instituição é orientada para o mercado porque vêm sendo feitas readequações na grade curricular para atender às necessidades da região. Para a instituição, o público-alvo é a região do Vale do Ivaí, embora tenhamos alunos de outros Estados”.

A coordenadora de assuntos comunitários respondeu que “É importante colocar em prática o que se ensina na FECEA. Acredita-se que isto não ocorre, ou seja, os gestores não praticam a OPM”.

Para o chefe de RH, “A OPM é extremamente importante, porque se a instituição não estiver conectada com o que acontece no mercado ela ficará na contramão da realidade, e os nossos alunos e formandos não terão fácil acesso ao mercado de trabalho”.

Todos os respondentes disseram que a OPM é de grande importância para a instituição.

4. Por que começaram a utilizar estratégias de marketing?

De acordo com o diretor, “entre os vários objetivos, o principal é sempre atrair o maior número possível de interessados em participar do vestibular possibilitando consequentemente uma seleção mais rigorosa, de sorte que os que entram são relativamente bons/competentes e mais preparados para enfrentar os desafios da graduação”.

Para o vice-diretor, porque este é um dos melhores caminhos para a faculdade difundir sua qualidade e atrair maior público.

A maioria dos entrevistados respondeu que foi para conquistar maior público. Mostrar o potencial e a preocupação da instituição em formar profissionais aptos e competentes para atuar no mercado como um todo.

A secretária geral respondeu que isto foi feito “Para não perder o público-alvo. Há alguns anos atrás tínhamos uma média de 500 alunos que vinham da cidade de Londrina e hoje este número diminuiu porque entre o transporte e a alimentação o valor corresponde a uma mensalidade de algumas faculdades privadas e assim alguns alunos preferem ficar em suas cidades e pagar faculdade particular. Para não perder público a FECEA precisa aparecer e vender o seu peixe, ou seja, mostrar o nosso valor”.

5. Quais os impactos das mudanças ambientais?

Para o diretor, “observa-se uma necessidade imediata e urgente de se avaliar impactos possíveis e estratégias a serem estabelecidas com o objetivo de fazer o enfrentamento a tais impactos e reverter situações consideradas negativas. Quando positivos, aproveitá-los, e quando negativos, verificar a melhor maneira de enfrentá-los”.

O vice-diretor afirmou que por ser pública e de boa qualidade a FECEA sempre se manteve bem no mercado.

A maioria dos entrevistados respondeu que alguns impactos fazem bastante diferença para a instituição; um exemplo é a extinção das habilitações dos cursos de administração. Com o aprimoramento das necessidades do mercado, a instituição também buscou proporcionar um ensino-aprendizagem que atendesse a estas necessidades e evolução. Descobriu-se que é importante mostrar a qualidade da instituição e a qualidade do ensino e não ver somente o fato de ser um ensino gratuito e de que a qualidade é superior à da concorrência. Os impactos foram benéficos de modo geral. As mudanças proporcionaram melhorias de visão e comportamento, e isto acarreta o desenvolvimento regional.

Os impactos foram positivos, pois de 5 a 6 anos atrás a estrutura melhorou muito e também a qualidade do ensino, pois os professores estão tendo melhores condições de trabalho e se qualificaram fazendo mestrado e doutorado.

O coordenador administrativo respondeu que “A FECEA deixou de ser uma ilha que não se incomodava com o que estava do lado de fora dela e por isto a instituição passou a ser mais conhecida e ainda será mais, pois será distribuída uma cópia do vídeo institucional para cada colégio da região. Hoje podemos dizer com firmeza que a FECEA já está mais visível”.

6. ANÁLISE COMPARATIVA

Nesta seção são descritas as respostas dos questionários em quadros comparativos, onde são colocadas as respostas do Diretor, Vice-Diretor e a síntese dos demais entrevistados.

Logo a seguir, são apresentadas as devidas comparações entre teoria e caso prático, mencionando as perspectivas de nível superior, médio e operacional.

6.1 GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA

Perguntas	Diretor	Vice-diretor	Demais Entrevistados
1. São realizadas reuniões com os alunos, pelo menos uma vez ao ano, para identificar os cursos/habilitações que necessitarão no futuro?	São feitas quando estes ingressam na instituição.	Só no caso de eleição do diretório acadêmico.	Não são realizadas
2. São realizadas reuniões com os potenciais empregadores dos alunos, pelo menos uma vez ao ano, para identificar os cursos/habilitações que eles necessitarão no futuro?	Ainda não são feitas, mas são desejadas.	Não ocorrem.	Ainda não são feitas, mas são desejadas.
3. Existe realização de pesquisa pela própria escola, departamento ou curso, para gerar inteligência de mercado?	A instituição não realiza este tipo de pesquisas, mas há a empresa júnior que presta serviços por meio de assessoria para as empresas.	O Departamento de Economia realiza pesquisa de índices econômicos regionais para detectar vulnerabilidades ou oportunidades de mercado.	As pesquisas são realizadas através da CPA. E alguns departamentos.
4. Existe agilidade em detectar mudanças nas preferências dos clientes (alunos e	A partir da avaliação institucional que é o relatório da CPA é percebida certa	Inexistente.	Há plena necessidade de agilidade, uma vez que a concorrência está cada vez mais

potenciais empregadores dos alunos) por cursos e habilitações?	agilidade.		acirrada no mercado acadêmico, e é necessário envolver alunos, futuros alunos e principalmente os empresários empregadores.
5. São realizadas pesquisas com os alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos cursos/habilitações?	Realizadas através da CPA.	Realizadas através da CPA.	Realizadas através da CPA.
6. São realizadas pesquisas com os potenciais empregadores dos alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos cursos/habilitações?	Não são realizadas, mas estão em pauta para o ano que vem.	Não são realizadas, mas estão em pauta para o ano que vem.	Não têm conhecimento da existência.
7. Existe agilidade em detectar mudanças fundamentais no ensino superior?	Existe agilidade em detectar as mudanças, porém estas acontecem devagar, leva um tempo para a efetivação da mudança.	Sim e são realizadas reuniões para discutir estas mudanças.	A IES em estudo recebe constantemente informações da Secretaria de Educação, além dos docentes que dão aulas nas diversas instituições da região.
8. É feita revisão periódica de prováveis efeitos, que mudanças no ensino superior podem gerar nos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos)?	Isto depende dos coordenadores de curso que devem estar alinhados com as mudanças esperadas.	Isto depende dos coordenadores de curso que devem estar alinhados com as mudanças esperadas.	A direção se apressa em informar os alunos sobre as mudanças no ensino superior e demandas de empregadores.

Fonte: Pesquisa de Campo

Quadro 21 - Comparativo das Respostas do Questionário - Geração de Inteligência

Verifica-se através das respostas que, na dimensão geração de inteligência sobre os alunos é feita uma pesquisa que é realizada uma vez ao ano através da CPA (Comissão Própria de Avaliação). Nesta pesquisa, é possível verificar a satisfação e necessidades dos alunos. Já a geração de inteligência sobre os potenciais empregadores ainda não é feita de maneira formal, mas há a intenção para que no ano de 2009 ela ocorra. No entanto, informalmente já acontece, pois fica intrinsecamente provado através das respostas na descrição do caso acima, em que os coordenadores afirmam que através de reuniões do APL (Arranjo Produtivo

Local) da região, os professores que participam se informam sobre as necessidades dos potenciais empregadores e de como a FECEA pode contribuir para com estas necessidades tanto na formação de profissionais capacitados como através de parcerias e estágios dos alunos nestas empresas.

Observou-se também que, de acordo com a perspectiva hierárquica da instituição, os níveis médio e intermediário praticam a geração de inteligência formal e informalmente, através da CPA, de reuniões com empresários por meio do APL e conversas informais. Já a cúpula não pratica a geração de inteligência informalmente e se baseia principalmente nos dados da CPA. Entretanto, considera os dados informais e tem interesse em elaborar uma pesquisa formal para os potenciais empregadores a partir do ano de 2009.

Para Jaworski e Kohli (1990), a geração de inteligência de mercado está relacionada às necessidades atuais e futuras dos clientes dentro da empresa. Nesse contexto, os gerentes precisam estar mais próximos de seus clientes buscando descobrir com exatidão as suas necessidades.

Em prestação de serviços educacionais, a satisfação das necessidades dos consumidores pode representar a satisfação dos desejos da comunidade, agregando um valor superior para a região onde os centros educacionais superiores atuam de forma competente.

Na instituição em estudo observou-se que há um grande empenho por parte dos três níveis hierárquicos: cúpula, nível intermediário e nível médio em atender da melhor forma possível às necessidades dos clientes. Porém, por falta de pesquisas com os potenciais empregadores, a identificação das necessidades e satisfações dos mesmos ocorre de maneira informal o que não é o ideal na visão de Jaworski e Kohli (1990).

Nesta pesquisa, assim como na pesquisa de Antoni, Damacena e Lezana (1996), observou-se nível baixo quanto à geração de inteligência sobre os potenciais empregadores dos alunos.

De acordo com Day (2001), a cultura de uma organização deve estar orientada para fora dela, com suas crenças, valores e comportamentos dominantes enfatizando um valor superior para o consumidor além da busca deliberada de mais vantagens competitivas. Além da cultura, uma organização orientada para o

mercado possui aptidões superiores para sentir, ler e compreender o mercado. Sempre cria e mantém relacionamentos com os clientes. Para o autor, as características que distinguem as estruturas das empresas orientadas para o mercado são: foco estratégico no mercado, coerência de fatores e flexibilidade.

Neste trabalho, observou-se que a cultura organizacional está mais voltada para dentro do que para fora dela. A instituição estudada tem aptidão para sentir, ler e compreender o mercado, mas isto não acontece de maneira homogênea, pois alguns dos entrevistados da cúpula não vêem os potenciais empregadores como clientes importantes. Já para a maioria dos entrevistados de nível médio e intermediário, os potenciais empregadores são vistos como clientes importantíssimos.

6.2 DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA

Perguntas	Diretor	Vice-diretor	Demais Entrevistados
9. São realizadas reuniões interdepartamentais trimestrais para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado?	Não existem reuniões periódicas para discutir assuntos pedagógicos. Pode ser pela falta de incentivo remuneratório aos coordenadores de curso.	Não são realizadas.	Ocorrem apenas no conselho departamental.
10. Existe discussão entre as áreas administrativa e acadêmica sobre as necessidades futuras dos alunos da escola/departamento/curso?	Isto é feito na semana pedagógica.	Há apenas relações amigáveis entre as partes.	Não têm conhecimento da existência.
11. Existe discussão entre as áreas administrativa e acadêmica sobre as necessidades futuras dos potenciais empregadores dos alunos da escola/departamento/curso?	Realizadas esporadicamente e depende dos coordenadores de curso e dos próprios docentes.	Não são realizadas.	Ocorrem de maneira informal.
12. Existe agilidade da escola/departamento/curso em disseminar rapidamente algo relevante sobre o	A Instituição prima por manter o acadêmico sempre informado sobre os	Sim.	Sim, mas isto é feito de maneira um pouco tímida. Poderia haver um

aluno?	méritos e deméritos educacionais.		canal específico para isto.
13. Existe disseminação regular de dados sobre a satisfação dos alunos em todos os níveis hierárquicos da escola/departamento/curso?	Feito na semana pedagógica.	Periodicamente, através de editais e quadros, encontros de docentes, e através dos representantes de turma.	Através da CPA e da pesquisa do curso de contábeis, é possível disseminar dados relativos à satisfação.
14. Existe disseminação regular de dados sobre a satisfação dos potenciais empregadores dos alunos, em todos os níveis hierárquicos da escola/departamento/curso?	Feito em conversas informais que levam a decisões esporádicas.	Realizado em conversas informais.	São disseminados informalmente.
15. Existe agilidade em alertar outra área (administrativa ou acadêmica) de algo importante sobre os concorrentes?	Não existe preocupação com a concorrência.	Não existe preocupação com a concorrência.	Não existe preocupação com a concorrência.

Fonte: Pesquisa de Campo

Quadro 22 - Comparativo das Respostas do Questionário - Disseminação da Inteligência

Assim como na pesquisa de Antoni, Damacena e Lezana (1996), na dimensão disseminação da inteligência, existem lacunas na disseminação de informações entre as áreas acadêmica e administrativa, bem como entre níveis hierárquicos, demonstrando a falta de canais formais de informação na estrutura funcional e hierárquica dos cursos para que ocorra a disseminação das informações de mercado. Isso pode ser observado, uma vez que ocorre uma baixa disseminação sobre a satisfação dos potenciais empregadores dos alunos em todos os níveis hierárquicos, até porque estas informações são obtidas em conversas informais e não através de pesquisas, indicando que esses dados não são difundidos tanto quanto os dados sobre alunos.

É importante salientar que todos os entrevistados estão muito satisfeitos com a comunicação e até por a instituição ser pequena a comunicação é rápida e eficaz, porque as pessoas se comunicam de forma direta e pessoal. Talvez por isto ainda não se criou um canal de informação formal, mas nas entrevistas observou-se que há a preocupação e a intenção para que até meados de 2009 já exista um canal

de informação dos alunos e potenciais empregadores dos alunos disponível no site da instituição.

Day (2001) coloca três armadilhas que se caracterizam como a miopia em orientação:

- Esquecer o mercado: voltam-se demais para si;
- Deixar-se forçar pelo mercado: ficam refém do mercado, perdendo capacidade negociadora; e
- Sentir-se superior ao mercado: esquecem que o mercado é quem dita as regras e acabam perdendo o foco nos clientes.

No presente trabalho, observou-se na instituição estudada que os entrevistados deixam bem claro acreditarem ser a FECEA superior aos concorrentes, pois tem melhor qualidade de ensino, é pública, gratuita e tem uma tradição de 50 anos. Também não vêem as faculdades/universidades da região como concorrentes porque a FECEA oferece cursos diferentes destas instituições sendo mais bem avaliada do que as outras IES, tanto que os cursos de Secretariado Executivo Trilíngue e Turismo estão entre os melhores do País. De acordo com o ENADE (Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes) 2006, o curso de Secretariado obteve o 1º lugar do Paraná e o 3º lugar do Brasil.

De acordo com a coordenação do curso de secretariado esta boa avaliação do ENADE é devido aos professores do curso serem todos formados na área e a maioria deles estarem atuando não somente como professores mas também no mercado de trabalho o que faz com que suas aulas agregem teoria à prática. A grade curricular do curso contém disciplinas de administração o que fez com que os alunos se destacassem na prova, a Fecea também oferece cursos de línguas gratuitos à comunidade e aos alunos, estes cursos são de espanhol e inglês o que eleva a capacidade de fala e escrita nestas línguas.

Os alunos estão constantemente desenvolvendo e organizando eventos na faculdade e para a comunidade como um todo e também com o apoio da faculdade participam de feiras, eventos e congressos regionais e estaduais.

Acredita-se que a dinâmica das aulas e o desenvolvimento de atividades práticas eleva a qualidade do profissional a ser colocado no mercado e foi a chave para o bom desempenho destes alunos no Enade.

Alguns entrevistados afirmaram que a FECEA tem mais visibilidade do que há alguns anos, pois oferece serviços e cursos à comunidade, e estes serviços, como os de suporte ao turismo e os cursos de inglês e espanhol, foram muito bem vistos e aceitos pela comunidade. O coordenador administrativo afirmou que “A FECEA deixou de ser uma ilha que não se incomodava com o que estava do lado de fora dela e por isto a instituição passou a ser mais conhecida e ainda será mais, pois será distribuída uma cópia do vídeo institucional para cada colégio da região. Hoje podemos dizer com firmeza que a FECEA já está mais visível”.

De acordo com o acima exposto pode-se dizer que a instituição estudada tem se voltado cada vez mais para o mercado, não é refém do mercado, pois não se baseia na atitude dos concorrentes para tomar suas decisões e direcionar seu futuro. E não se sente superior ao mercado, tanto que através das entrevistas observa-se que cada vez mais o seu foco é o cliente.

6.3 RESPOSTA A ESTA INTELIGÊNCIA

Perguntas	Diretor	Vice-diretor	Demais Entrevistados
16. Existe agilidade para decidir como responder às mudanças de preços dos concorrentes?	A Instituição não se preocupa com os preços dos concorrentes.	A Instituição não se preocupa com os preços dos concorrentes.	A Instituição não se preocupa com os preços dos concorrentes.
17. Existe tendência de ignorar mudanças nas necessidades dos clientes em relação aos cursos/habilitações?	Não, pois a maioria das mudanças se dá através da legislação.	Não, pois a maioria das mudanças se dá através da legislação.	Não, as mudanças sempre são percebidas e tratadas de forma a remodelar a ação da Instituição no mercado, mesmo que em algumas situações seja de forma simples e informal.

18. Existe revisão periódica dos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que os alunos desejam?	Isto depende de autorização do governo do Estado e não somente da vontade da IES.	São feitas reuniões para discutir a melhora dos cursos e manter a qualidade.	Quando ocorrem mudanças, a direção e docência se apressam em realizar encontros e reuniões para a tomada de decisão.
19. Existe revisão periódica dos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que desejam os potenciais empregadores dos alunos?	Não são realizadas.	Não são realizadas.	As grades curriculares são remodeladas através de percepções de necessidade na região.
20. Existe encontro entre as áreas administrativa e acadêmica para planejar respostas às mudanças que ocorrem no ensino superior?	São realizados encontros para se discutir o que deve e o que precisa ser feito em relação ao ensino, aprendizagem e infraestrutura.	No momento não está havendo.	Sim, mas de maneira informal, por a instituição ser pequena, a comunicação é rápida e eficiente.
21. Existe capacidade de resposta imediata da escola/departamento/curso a possível campanha intensiva de um concorrente dirigida aos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos)?	A escola direciona suas estratégias competitivas de marketing amparada pela tradição de qualidade de ensino.	Não, pois não vê as faculdades de Apucarana como ameaça.	A escola direciona suas estratégias competitivas de marketing amparada pela tradição de qualidade de ensino.
22. Existe capacidade de coordenação de atividades entre as áreas administrativa e acadêmica?	Sim, existem reuniões periódicas para tal fim.	A instituição colabora com a estrutura e recursos.	Sim, os eventos sempre são bem sucedidos.
23. As reclamações dos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) "têm ouvidos" nesta escola/departamento/curso?	São ouvidas através da Ouvidoria da Instituição, coordenadores de curso, chefes de departamento e diretamente feitas à direção.	São ouvidas através da Ouvidoria da Instituição, coordenadores de curso, chefes de departamento e diretamente feitas à direção.	São ouvidas através da Ouvidoria da Instituição, coordenadores de curso, chefes de departamento e diretamente feitas à direção.
24. Existe aptidão em implementar, em tempo adequado, um possível plano de marketing formulado pela escola/departamento/curso?	Sim, um exemplo disto está sendo o jubileu de ouro que acontece no ano de 2009. No ano de 2008, houve um concurso para a logomarca do jubileu.	Sim, sempre se consegue implementar os projetos em tempo previsto.	Sim, sempre se consegue implementar os projetos em tempo previsto.
25. Existe esforços combinados das áreas administrativa e acadêmica na modificação de um curso/habilitação para atender às expectativas dos clientes (alunos e potenciais	Existe somente quando há algum problema ou insatisfação com algum dos cursos.	São realizadas reuniões e encontros para se chegar a um ponto de comum acordo.	Sim, embora a maioria das mudanças seja imposta pelos Ministérios e Conselhos Educacionais.

empregadores dos alunos)?			
---------------------------	--	--	--

Fonte: Pesquisa de Campo

Quadro 23 - Comparativo das Respostas do Questionário - Resposta a esta Inteligência

Para Kotler e Fox (1994, p. 48-49), existem três níveis de respostas de instituições orientadas para o mercado. Aquelas que não respondem ao mercado, as que casualmente respondem ao mercado e aquelas que respondem totalmente ao mercado. A definição de cada um dos casos está no item 2.4.3 do referencial teórico.

Ainda para Kotler e Fox (1994, p.37):

Instituições que respondem a seus públicos percebem que para atrair alunos e outros recursos necessários devem oferecer programas e outros benefícios que seus públicos desejam em troca. Estas instituições adotam providências para entender seus públicos e melhorar a satisfação de alunos e comunidade. Esta satisfação acaba refletindo-se na imagem pública da instituição.(KOTLER E FOX, 1994, P.37)

Na instituição estudada pode-se dizer que ela responde casualmente ao mercado, haja vista respostas como a do coordenador administrativo, quando diz que a FECEA deixou de ser uma ilha que não se incomodava com o que estava do lado de fora dela. O diretor também afirmou na sua entrevista que as portas da direção estão sempre abertas para receber sugestões, reclamações e elogios de todos os níveis hierárquicos da instituição e também da comunidade. Durante o período de pesquisa, observou-se que o diretor professor Vanderley Ceranto vai de surpresa até as salas de aula verificar se os alunos estão satisfeitos com a qualidade do ensino e se estão sendo atendidos a contento em todas as suas necessidades.

6.4 QUESTÕES ADICIONAIS

Perguntas	Diretor	Vice-diretor	Demais Entrevistados
1. Como desenvolver uma estratégia para adotar a OPM na aplicação?	As estratégias são feitas de acordo com a visão e preocupação dos coordenadores de cada curso. Porque cada coordenador tem o conhecimento específico de sua área juntamente com os docentes de seu departamento.	Poderia trazer os empresários para um café da manhã quando estes colocariam todas as suas sugestões de como a instituição poderia suprir as necessidades da empresa, por exemplo, algumas matérias mais práticas podendo ser feitas através da empresa júnior.	<ul style="list-style-type: none"> - Montar uma equipe para esta finalidade. - Convidar os empresários para trazer uma visão de fora da instituição para sabermos se a FECEA está atendendo às necessidades. - Verificar as necessidades do mercado através de pesquisas. - Verificar as necessidades dos empregadores e preparar os alunos de acordo com as necessidades das empresas e mostrar para os futuros alunos esta integração entre a FECEA e o empresariado. - De alguma forma a instituição utiliza estratégias para adotar a OPM, pois um exemplo disto são os cursos de tecnólogos que vieram para atender uma demanda já existente. - Criar um canal permanente de divulgação das ações, eventos, cursos, desempenho e nota do ENADE. - Lançamento da revista institucional. - Dar ênfase em pesquisa e iniciação científica. - Criação de escritórios modelo dos cursos.
2- Como isto se reflete na estratégia de marketing?	A aplicação da OPM ampliaria a qualidade, aumentaria a demanda, a empregabilidade dos formandos o que resultaria em maior respeitabilidade da instituição, garantindo maior e melhor desempenho nos instrumentos de avaliação do MEC, como por exemplo, no ENADE.	Aumentaria a credibilidade da FECEA, melhoraria a qualidade do ensino e seria um ponto de referência para os futuros alunos e empresários, pois o aluno da FECEA seria mais bem sucedido no mercado de trabalho e os próprios empresários buscariam os alunos da FECEA para trabalharem em suas empresas.	<ul style="list-style-type: none"> - Resultaria na integração da FECEA com a classe empresarial. - Proporcionaria desenvolvimento do conteúdo ministrado em sala de aula através da ação empírica por meio da empresa júnior e/ou laboratórios de cada área. - As próprias empresas buscariam estes conhecimentos na instituição, aumentaria nossa credibilidade, pois o empresário conheceria melhor a FECEA. - Montar equipes para implantar a OPM. A ligação entre a FECEA e o empresariado, atrairia maior público. - Aumentaria a credibilidade da instituição tanto na visão dos alunos quanto na dos potenciais empregadores. - Esta divulgação da qualidade da FECEA seria muito interessante para o potencial aluno saber dessa preocupação da instituição em formar bem seus alunos, e isto refletiria diretamente nos empregadores. - O potencial da FECEA tinha que ser mais bem explorado. - Dar melhor visibilidade para a instituição e mostrar a qualidade da FECEA, embora o mercado já conheça a FECEA, pois boa parte dos empregadores é egressa desta instituição.
3. Como os gestores enxergam a OPM?	O ensino (construção do conhecimento) de cada curso	Ela é de suma importância para integrar empresa, faculdade e aluno	- É importante porque isto possibilitaria uma organização institucional em todas as ações que visam o aperfeiçoamento dos cursos oferecidos e no atendimento das

	<p>específico somente tem sentido e ganha relevância se houver preocupação específica com a inserção da clientela (acadêmicos) no mercado de trabalho. O mercado tem competência para acolher os melhores profissionais de cada área.</p>	<p>e para a FECEA ser mais bem conhecida na região, e o próprio empresário daria preferência aos alunos da instituição.</p>	<p>expectativas do mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - É importante porque é um instrumento que uniria a instituição e a comunidade externa, tanto a FECEA conheceria melhor a comunidade como a comunidade conheceria melhor a FECEA. Acredita-se que a instituição é orientada para o mercado porque vêm sendo feitas readequações na grade curricular para atender às necessidades da região. Para a instituição, o público-alvo é a região do Vale do Ivaí, embora tenhamos alunos de outros Estados. - É importante colocar em prática o que se ensina na FECEA; acredita-se que isto não ocorra, ou seja, os gestores não praticam a OPM. - É um instrumento importante, pois é preciso acompanhar as mudanças, e isto faria com que os potenciais clientes soubessem a boa qualidade do ensino na instituição. - É o caminho que temos pela frente, se realmente a FECEA se orientar para o mercado, isto será ótimo tanto para a instituição quanto para os alunos, pois até mesmo os professores se preocupariam mais em estar atualizados. - Acham que é super importante e imprescindível para qualquer instituição tanto pública quanto privada. - Esta visão vem se modificando e o que se percebe é que precisamos mudar o perfil do professor, pois os professores devem ter uma visão de universidade.
<p>4. Porque começaram a utilizar estratégias de marketing?</p>	<p>Entre os vários objetivos, o principal é sempre atrair o maior número possível de interessados em participar do vestibular, possibilitando consequentemente uma seleção mais rigorosa, de sorte que os que entram são relativamente bons/competentes e mais preparados para enfrentar os desafios da graduação.</p>	<p>Porque é um dos melhores caminhos para a faculdade difundir sua qualidade e atrair maior público. Ainda para não cair o nível de vestibulandos que é de aproximadamente 1.500 alunos, assim a instituição mantém e aumenta este número.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para conquistar mais público. - Para mostrar o potencial e a preocupação da instituição em formar profissionais aptos e competentes para atuar no mercado como um todo. - Devido à globalização do próprio sistema de educação e para acompanhar as mudanças do mercado. - Para acompanhar a evolução do mercado. - Justamente porque a instituição estava sem visibilidade no mercado, mas o marketing poderia ser mais arrojado, pois o marketing da FECEA é muito regionalizado e tímido. - Pela visão e ação empreendedora do gestor administrativo, ele faz isto pela sua cognição e pelo conhecimento da área. - Porque a FECEA é uma instituição que para nossa região ela é a maior e em muitos municípios muitas pessoas não a conhecem e as estratégias são adotadas para dar mais visibilidade da nossa qualidade e nossos cursos. - A FECEA tem cursos de qualidade, tanto

			<p>que no ENADE de 2006 o curso de Secretariado ficou em 1º lugar no Paraná e em 3º no Brasil, e isto só foi divulgado no site da instituição e o curso de Turismo é o 4º melhor do Paraná, mas também não foi divulgado nem no folder do vestibular. Já houve trabalhos de alunos que foram apresentados em congressos nacionais e internacionais e nada foi divulgado, ou seja, o marketing é muito tímido.</p>
5. Quais os impactos das mudanças ambientais?	<p>Observa-se uma necessidade imediata e urgente de se avaliar impactos possíveis e estratégias a serem estabelecidas com o objetivo de fazer o enfrentamento a tais impactos e reverter situações consideradas negativas. Quando positivos, aproveitá-los, e quando negativos, verificar a melhor maneira de enfrentá-los.</p>	<p>Por ser pública e porque prima pela qualidade, a FECEA sempre se manteve bem no mercado independente das mudanças na concorrência. Isto é provado através da vinda de alunos de outros Estados e Regiões distantes de Apucarana que vêm pela qualidade do ensino.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alguns impactos fazem bastante diferença para a instituição; um exemplo, é a extinção das habilitações dos cursos de administração. - Com o aprimoramento das necessidades do mercado, a instituição também buscou proporcionar um ensino-aprendizagem que atendessem a estas necessidades e evolução. - Descobriu-se que é importante mostrar a qualidade da instituição e a qualidade do ensino e não ver somente o fato de ser gratuito e de que a qualidade é superior à da concorrência. - Os impactos foram benéficos. Devido à globalização, de modo geral, as mudanças proporcionaram melhorias de visão e comportamento e isto acarreta o desenvolvimento regional. - Os impactos foram positivos, haja vista as melhorias tecnológicas, a construção de laboratórios de informática, laboratório de línguas, disponibilização de informações no site e isto tudo foi para acompanhar a evolução do mercado. Embora sendo uma instituição pública que depende de recursos do Estado, a FECEA procura disponibilizar dentro do possível recursos e equipamentos para possibilitar a melhor sintonia do aluno com o que o mercado oferece. Por exemplo, temos alunos que tiveram seu primeiro contato com a internet na FECEA. - Os impactos foram positivos, pois de 5 a 6 anos atrás a estrutura melhorou muito e também a qualidade do ensino, pois os professores estão tendo melhores condições de trabalho e se qualificaram fazendo mestrado e doutorado. - As mudanças são acatadas, mas a transformação é um pouco posterior às instituições privadas. - A FECEA deixou de ser uma ilha que não se incomodava com o que estava do lado de fora dela e por isto a instituição passou a ser mais conhecida e ainda será mais, pois será distribuída uma cópia do vídeo institucional para cada colégio da região. Hoje podemos dizer com firmeza que a FECEA já está mais visível.

			<ul style="list-style-type: none"> - No caso da ampliação do número de vagas nas IES particulares, para a FECEA é ruim na medida em que a lógica do mercado prevalece, pois as particulares veem o aluno como cliente. - Mas a FECEA foi beneficiada com os cursos de tecnólogos, pois a instituição já vai fazer 50 anos e tem seis cursos. Se houvesse mais investimentos teríamos muito mais cursos. A política governamental em algumas situações prejudica o crescimento das faculdades públicas em prol do aumento das privadas.
--	--	--	--

Fonte: Pesquisa de Campo

Quadro 24 - Comparativo das Respostas do Questionário - Questões Adicionais

De maneira geral, cúpula e os coordenadores têm maior preocupação em gerar e disseminar inteligência no processo de tomada de decisão do que em responder ao mercado na amostragem estudada. Os cursos têm maior preocupação em responder ao mercado do que em gerar e disseminar inteligência no processo de tomada de decisão, como pode ser observado no quadro 25. Essa tendência está relacionada à falta de um canal formal e direto de informações entre os níveis hierárquicos, pois se percebeu que a maioria das informações sobre o mercado são passadas através de conversas informais. O foco está no aluno como cliente, deixando para um segundo plano potenciais empregadores desses alunos, bem como a despreocupação em responder a ações dos concorrentes.

Jaworski e Kohli (1990) mencionam que a orientação para o mercado deve gerar inteligência de mercado relacionada às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência e resposta da organização à inteligência.

Nesse sentido, a instituição estudada ainda não está orientada para o mercado. Analisando as respostas do quadro 25, percebe-se que a cúpula não vê o potencial empregador como um cliente importante e sim o aluno; já os níveis médio e intermediário acreditam que é necessário um maior entrosamento entre a instituição e os empregadores dos alunos, sendo que estes também são clientes muito importantes. Isto faz com que a geração de inteligência não seja feita de forma total, ou seja, fica uma lacuna a ser preenchida.

Quanto à disseminação da inteligência entre os níveis hierárquicos, todos se demonstram satisfeitos com a comunicação. Por haver na instituição estudada um

bom relacionamento entre as pessoas e por ser a instituição pequena, todos têm acesso às informações. Porém, de acordo com as respostas do nível médio, é possível identificar a necessidade de um canal específico de informações entre os níveis, e muitos respondentes sugeriram a criação de uma equipe para fazer a disseminação desta inteligência entre os departamentos.

No tocante à resposta da organização à inteligência de mercado, é unânime a despreocupação com a concorrência, demonstrando que não há resposta à inteligência para com os concorrentes e nem para com os potenciais empregadores. O que existe é a preocupação em manter e melhorar a qualidade do ensino e o nome da instituição para aumentar o número de inscritos no vestibular, como também para tornar a FECEA mais conhecida.

Na questão número dois, quando os entrevistados são perguntados sobre como se refletiria para a instituição a aplicação das estratégias de marketing, todos responderam que é de extrema importância para a instituição, haja vista a resposta do diretor “a aplicação da OPM ampliaria a qualidade, aumentaria a demanda, a empregabilidade dos formandos o que resultaria em maior respeitabilidade da instituição, garantindo maior e melhor desempenho nos instrumentos de avaliação do MEC”. Todos foram categóricos ao afirmar que a instituição tem boa reputação, excelente qualidade. O que lhe falta é maior divulgação, como disse a secretária geral em sua entrevista “a FECEA tem que vender melhor o seu peixe”.

Quando perguntados sobre o que acham da OPM, todos afirmaram que ela é importantíssima. Um dos respondentes afirma que “é importante colocar em prática o que se ensina na FECEA. Acredita-se que isto não ocorre, ou seja, os gestores não praticam a OPM”. Outro entrevistado respondeu que “é importante porque é um instrumento que uniria a instituição e a comunidade externa: tanto a FECEA conheceria melhor a comunidade como a comunidade conheceria melhor a FECEA. Acredita-se que a instituição é orientada para o mercado porque vêm sendo feitas readequações na grade curricular para atender às necessidades da região. Para a instituição, o público-alvo é a região do Vale do Ivaí, embora tenhamos alunos de outros Estados”. Já o diretor respondeu que “O mercado tem competência para acolher os melhores profissionais de cada área”. Essas respostas demonstram que os níveis médio e intermediário se preocupam em divulgar a qualidade do ensino da instituição para o mercado e a comunidade como um todo; já a cúpula

acredita que o aluno bem formado se colocará facilmente no mercado demonstrando que sua maior preocupação é com a qualidade do ensino e não com a divulgação.

Quando perguntados por que a FECEA começou a utilizar estratégias de marketing, todos responderam que é para acompanhar as mudanças do mercado e para atrair maior número de candidatos ao vestibular. Um dos respondentes disse que “é justamente porque a instituição estava sem visibilidade no mercado, mas o marketing poderia ser mais arrojado, pois o marketing da FECEA é muito regionalizado e tímido”.

Quando perguntados sobre quais os impactos das mudanças ambientais para a instituição, o diretor respondeu que existe a preocupação em acompanhar as mudanças e quando são positivas aproveitá-las, quando negativas, enfrentá-las. Todos afirmam que as mudanças foram positivas, pois nos últimos anos a instituição melhorou muito tanto em questão de estrutura física, quanto pedagógica, e estas melhorias foram feitas por iniciativa da atual gestão, por exigências legais e também para acompanhar a evolução do mercado.

7. CONCLUSÃO

O tema desta pesquisa está relacionado ao estudo da orientação para o mercado no ensino superior público. O estudo realizado na Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana demonstrou-se bastante interessante, haja vista a importância dessa instituição para a sua região, pois ela é a única faculdade pública da região do Vale do Ivaí e tem o maior curso de administração do Estado do Paraná em quantidade de vagas.

Os dados obtidos através da pesquisa documental, entrevistas e observação não representam uma sentença de julgamento, mas uma avaliação do atual momento. A grande importância desta pesquisa está em buscar auxiliar os gestores institucionais, docentes e técnico-administrativos a entender melhor o conceito de orientação para o mercado e o que a implantação destes conceitos pode trazer de benefícios para a instituição.

Buscando verificar se as instituições de ensino superior público aplicam o conceito de orientação para o mercado, este trabalho teve como objetivo geral: “Avaliar a aplicação do conceito de Orientação Para o Mercado pelas Instituições de Ensino Superior Públicas através da evolução da sua utilização na instituição estudada”.

Para o alcance do objetivo geral foram propostos cinco objetivos específicos.

A) Primeiramente buscou-se caracterizar o sistema de ensino superior no Brasil.

Através do levantamento bibliográfico se observou que no ensino superior brasileiro as instituições privadas aparecem em número acentuadamente maior que as instituições sob regime público, sejam elas federais, estaduais ou até municipais. Em um total de 2.270 IES, somente 178 são universidades, o que representa 7,8% do total. O restante, 2092, que representa 92,2%, é considerado como outras organizações acadêmicas (faculdades, centros universitários, fundações de ensino superior e etc.). (INEP, 2007). Este dado confere com a afirmação do coordenador

do curso de Serviço Social, professor Valdir Anhucci em sua entrevista, em que ele afirma que: “o Mercado está ficando com uma fatia maior que o Estado e isto é prejudicial para os alunos”. Também lembrou que as mudanças se dão na medida em que há investimentos: desde a década de 90, o Plano de Reforma do Estado deixou algumas responsabilidades que eram dele para o setor privado.

É importante salientar que no ano de 2008, em meados do mês de novembro, o governo do Estado do Paraná liberou uma quantia significativa em dinheiro para as Faculdades e Universidades. A instituição em estudo, FECEA, ficou com uma fatia de 1 milhão de reais para investir em projetos estratégicos de sua escolha, e já em dezembro de 2008 foram adquiridos móveis, iniciou-se a ampliação da biblioteca, tanto em sua estrutura quanto em volume livros, houve aquisição de novos equipamentos de informática para toda a instituição, serão construídos mais laboratórios dentre diversas outras melhorias para a instituição, ou seja, conforme disse Anhucci, quando o governo faz investimento, as melhorias aparecem, e os alunos e a comunidade são os principais favorecidos.

B) O segundo objetivo específico buscou identificar os fundamentos do conceito de orientação para o mercado. Para o alcance deste objetivo, foram pesquisados diversos autores.

De acordo com Kohli e Jaworski (1990), a orientação para o cliente é o elemento central da orientação para o mercado. Para ser orientado para os clientes, é preciso basear-se em inteligência de mercado, que engloba fatores referentes ao mercado e às necessidades atuais e futuras dos clientes. Baseado neste argumento, a instituição estudada não está orientada para o mercado, pois a cúpula não vê os empresários como clientes e não vê as outras faculdades, tanto as públicas quanto as privadas, como uma concorrência ameaçadora e por isto não faz um marketing intenso da FECEA, pois acredita que a qualidade do ensino é o maior trunfo da instituição. Já os níveis médio e intermediário olham a concorrência com maior atenção e consideram o empresário como cliente. Por isto, neste quesito a geração e disseminação da inteligência de mercado ocorre de maneira informal na instituição. Todos os níveis enxergam a OPM como de extrema importância, porém os níveis médio e intermediário acreditam que o marketing da instituição é feito de forma muito tímida, e a FECEA deveria divulgar melhor todo o seu potencial: um exemplo disto é a afirmação da coordenadora do curso de Turismo: “O curso de

Secretariado Executivo trilígue da FECEA teve o 1º lugar no Paraná e 3º no Brasil, e o curso de Turismo teve o 4º lugar no Paraná no ENADE 2006 e isto não foi divulgado nem no folder do vestibular, somente no site da instituição”. Na visão dos coordenadores, adotar a OPM é extremamente importante para a instituição, pois a mesma tem excelente perfil e qualidade de ensino, mas não divulga.

O contato com os empresários e a ligação com os mesmos e a faculdade por enquanto se dá de maneira informal, mas há a intenção tanto da alta administração quanto dos níveis médio e intermediário para que isto comece a ocorrer de maneira formal.

Até então, a geração de inteligência da FECEA se dá através de contatos dos professores com outras instituições de ensino e empresas, isto porque muitos professores são docentes em outras instituições, trabalham nas empresas da região, alguns são empresários e outros prestam serviços de consultoria; assim, estão diretamente ligados e antenados com as mudanças e necessidades do mercado, trazendo as novidades para as salas de aula.

O fato da alta direção não ver o empresário como cliente, mas os níveis médio e intermediário sim, torna a relação/ligação com os mesmos informal. Porém, a grande preocupação e esforço da alta direção em manter e melhorar a qualidade do ensino assim como a estrutura física e o lado pedagógico da FECEA faz com que a instituição tenha excelente credibilidade no mercado. O que pode estar faltando, entretanto, é tornar-se mais conhecida.

A gestão atual melhorou muito a estrutura da faculdade, buscou melhorias na qualidade do ensino e prima para que a qualidade seja sempre melhor; preocupa-se com a boa formação dos alunos e em colocar profissionais capacitados e bem formados no mercado de trabalho.

C) O terceiro objetivo específico foi verificar estudos sobre OPM no ensino superior no Brasil. Para o alcance deste objetivo, buscou-se verificar os melhores trabalhos já publicados sobre o tema orientação para o mercado no ensino superior e foram estes trabalhos que possibilitaram uma melhor compreensão do tema, possibilitando uma visão de como as instituições de ensino estão aplicando o conceito de OPM.

Dentre os trabalhos pesquisados, o que mais se aproximou desta pesquisa foi o estudo de Kennedy, Goolsbi e Arnould (2003). A pesquisa está contextualizada em um grande distrito escolar público que busca estabelecer uma orientação para o cliente. Estes autores entendem que os altos dirigentes devem comunicar constantemente seu compromisso com a transformação para a condução de processos e aplicar as mudanças em toda a organização. Os autores concluíram que a liderança é a chave para o sucesso da implementação prática de uma orientação para o cliente.

Neste sentido a instituição FECEA está correta, pois a liderança é reconhecida e atuante.

Os autores acima também concluem que o apoio nas necessidades dos clientes e *feedback* dos mesmos na realização do alinhamento da coordenação interfuncional e orientação são necessários em um cliente. Neste sentido, a instituição FECEA tem algumas falhas: um exemplo disto é que não existe nenhum canal direto de comunicação entre os potenciais empregadores e a instituição. Os canais existentes são a ouvidoria e o protocolo que é feito na secretaria geral, mas estes dois canais são mais conhecidos pelos alunos que são considerados os clientes número 1. Porém, as portas da direção estão abertas para a comunicação com os alunos, comunidade e potenciais empregadores. Entretanto, a procura é maior por parte dos alunos.

Por fim, Kennedy, Goolsbi e Arnould (2003) concluem que a investigação reforça certamente a oportunidade de recolher, divulgar e de utilizar a inteligência de mercado. A organização precisa entender o papel dos dados dos clientes neste processo de orientação para o mercado, ou seja, saber transformar esses dados em conhecimento. Neste sentido, na FECEA, como já exposto acima, a falta de um canal específico de comunicação com o mercado faz com que exista uma brecha na geração de inteligência, deixando míope a visão dos gestores em relação às necessidades e anseios do mercado.

D) O quarto objetivo desta pesquisa buscou identificar como se dá a implementação do conceito de OPM. Com objetivo de alcançar este objetivo foram pesquisados diversos autores.

Para Edward Mckay (1977), a decisão de se adotar o conceito de marketing pede grandes compromissos, podendo, por exemplo, requerer mudanças drásticas e embaraçosas na organização. Na instituição pesquisada, observou-se que a maioria das mudanças se dá por força da legislação: por ser pública, depende de recursos e autorização da Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior - SETI ou do governo para empreender as mudanças mais importantes. Também foi possível verificar que existe empenho por parte dos gestores para que a FECEA aplique os conceitos de marketing. Mas, para que isto ocorra, o primeiro passo deve ser o desenvolvimento de um programa de comunicação do conceito de OPM bem concebido e consistentemente executado para que a implantação do conceito comece a acontecer na prática, haja vista que as práticas de marketing aplicadas pela instituição são tímidas e despreocupadas com a concorrência.

Baseados no acima exposto, acredita-se que isto ocorra por não haver na instituição nenhum departamento ou coordenação que trate especificamente das estratégias de marketing, ficando o planejamento e execução dos planos de marketing a cargo do diretor administrativo que se demonstrou bastante competente para a realização desta tarefa, mesmo não disponibilizando de pesquisas de marketing para elaborar as estratégias mercadológicas da instituição, fazendo isto de maneira intuitiva. Porém, seria interessante ter alguém que o auxiliasse e disponibilizasse de tempo e recursos específicos para o desenvolvimento desta atividade.

E) Para o alcance do quinto e último objetivo desta pesquisa, realizou-se um estudo de caso na instituição de ensino superior público FECEA para compreender a aplicação dos conceitos de OPM e propor estudos futuros.

Alguns aspectos observados nos estudo de caso já foram mencionados acima. É importante ressaltar que a FECEA ainda não está orientada para o mercado, mas através da pesquisa foi possível perceber que a instituição está no caminho certo para que isto a médio e longo prazo aconteça, haja vista a aplicação de alguns conceitos nos últimos anos, principalmente no tocante ao esforço para que ocorra um bom relacionamento com os clientes internos e externos. A preocupação da gestão em manter, melhorar a qualidade do ensino e elevar o nome da instituição, encoraja a direção a adotar medidas de orientação para o mercado, tais como melhorias nos canais de comunicação com os alunos, empresários e

comunidade como um todo. Embora estes canais ainda não funcionem perfeitamente, o fato de haver o esforço e a preocupação para que isto aconteça indica que em médio prazo a geração de inteligência estará acontecendo de forma bastante eficiente.

O que pode estar faltando para a instituição agilizar a implantação da orientação para o mercado é a realização de pesquisas junto ao mercado. Mas a FECEA tem por cultura a despreocupação em pesquisar o mercado, sendo um dos maiores traços da cultura a preocupação em formar bem seus alunos e oferecer excelentes profissionais ao mercado.

Um fato interessante observado nas entrevistas é que a cúpula se preocupa principalmente em manter e melhorar a qualidade de ensino oferecido pela instituição e por conseqüência elevar o nível da qualidade dos profissionais que a Fecea prepara para o mercado. Já nos níveis médio e intermediário existe também a preocupação e esforço para que a instituição adote os conceitos de orientação para o mercado, e isto se confirma através das entrevistas com alguns coordenadores de curso que tomam iniciativas para que haja uma maior interação entre a FECEA e o mercado: um exemplo disto é o curso de contabilidade cujo coordenador, professor Manoelito, afirmou em sua entrevista que todos os anos vai em todas as salas do primeiro ano logo nos primeiros dias de aula e explica para os novos alunos como é a carreira de contador, quais opções o profissional terá no mercado e explica o que faz um auditor e todas as outras atividades inerentes à área contábil. Isto é feito para que o aluno logo no início do curso já tenha uma visão do que ele quer ser no final do curso. Explica também que os alunos da instituição são muito bem aceitos no mercado de trabalho e que a maioria dos empresários da região busca os alunos da FECEA para trabalharem em suas empresas, e muitos alunos através da faculdade conseguem bons cargos em grandes empresas. Também colocou que os alunos de contábeis sempre participam de simpósios e eventos em outras faculdades/universidades e têm tudo pago pela instituição, inclusive ônibus. O coordenador lembrou que todas as boas iniciativas sempre são muito bem recebidas pela alta direção.

A afirmação acima se confirma com o depoimento do diretor, em que ele explica que “a maior dificuldade da instituição em aplicar os conceitos de marketing está na impossibilidade da direção em fazer cobranças rigorosas das

atitudes/atividades dos coordenadores de curso, pois estes e os chefes de departamento não são remunerados para exercer tais atividades, e isto dificulta a cobrança de atitudes mais direcionadas à implementação dos conceitos de OPM. Se houvesse remuneração, com certeza haveria maior esforço e dedicação por parte destes colaboradores que poderiam dispor de tempo maior para as atividades da FECEA”.

Finalmente, é importante destacar a compreensão e comprometimento da atual direção em acolher os dados fornecidos pela pesquisa, bem como seu resultado final, ao tomar a postura de se disponibilizar a reunir os discentes e coordenadores para discutir possíveis melhorias, demonstrando assim seu comprometimento com a instituição, o ensino e a formação cidadã de seus acadêmicos.

7.1 PROPOSTAS PRÁTICAS

Baseando-se nos dados analisados, propõe-se:

1. A realização de pesquisa junto ao mercado, pois a pesquisa garante a tomada de decisões corretas em relação ao mercado. Por meio dela, a organização poderá prever mudanças nas exigências do mercado, eliminando alternativas que poderiam resultar em más decisões. Este poderia ser um dos primeiros passos para que a instituição se torne orientada para o mercado.

2. Criar um canal direto e acessível de comunicação com todos os clientes, com os envolvidos direta e indiretamente com a instituição e sociedade como um todo, para que todos tenham acesso facilitado à instituição. Isto ampliaria a abrangência do ótimo relacionamento que a FECEA tem com a comunidade e seus clientes.

3. Durante as entrevistas foi possível perceber que a grande maioria dos entrevistados acredita que a FECEA poderia fazer:

3.1 um marketing mais rigoroso para que a comunidade como um todo conhecesse melhor os cursos oferecidos pela instituição e saber de sua qualidade no ensino, assim como da dedicação da direção para que a instituição se torne cada dia melhor;

3.2 campanhas de marketing mais amplas e intensas no sentido de atingir toda a sociedade;

3.3 maior divulgação dos eventos realizados na instituição, assim como todas as suas atividades e atitudes que beneficiam a comunidade, demonstrando sua preocupação com o bem estar social e o desenvolvimento regional.

7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A principal limitação desse trabalho, no tocante à pesquisa empírica, é que as conclusões não podem ser generalizadas, representando apenas a realidade verificada no decorrer da pesquisa do caso estudado, sendo válida somente para a instituição escolhida, por se tratar de uma pesquisa exploratória que usa o método do estudo de caso.

Primeiramente a pesquisadora havia se proposto a fazer um estudo na FECEA do período de 2000 a 2008, mas, por falta de dados da instituição, só foi possível fazer a pesquisa no período de 2006 a 2008.

Outra limitação deste estudo de caso refere-se ao fato de que tal estudo representa apenas a realidade verificada no decorrer da pesquisa do caso estudado, não permitindo generalizações quanto ao contexto geral da OPM. Devido à limitação financeira do pesquisador, foi realizado estudo de caso único, mas sugere-se que futuramente seja feito um estudo multicaso.

7.3 PROPOSTA DE ESTUDOS FUTUROS:

O presente trabalho apresenta algumas limitações e, nesse sentido, permite que se façam algumas recomendações para estudos futuros, sobre o tema desenvolvido. Assim sendo, sugere-se:

1. Procurar fazer a integração de outras teorias que permitam aprimorar a análise sobre as estratégias de orientação para o mercado em organizações semelhantes;
2. Fazer um estudo multicaso, envolvendo faculdades e universidades públicas, para que se tenha uma visão mais ampla de como os gestores destas instituições enxergam e aplicam os conceitos de OPM;
3. Em trabalhos futuros, procurar incluir nas entrevistas outros membros que estão envolvidos no processo organizacional, assim como *stakeholders* da sociedade que avaliam e definem os conceitos abordados, como marketing estratégico, marketing educacional, marketing no ensino superior e orientação mercadológica, permitindo, assim, ter uma visão diferente sobre o problema pesquisado, já que as pessoas pesquisadas têm uma visão privilegiada da situação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKEL SOBRINHO, Z.; TOLEDO, G. L.; *Orientação de mercado no varejo: um estudo de caso no Magazine Luiza*. ENANPAD, 2001.

AMBLER, T. *A Nova lógica dominante do Mercado: A visão do elefante*. Escola de Administração de Londres, Parque Regente, Londres – NW1 4SA Reino Unido.

AMIGO, R. J. R.; TOLEDO, G. L. *Privatização, orientação de mercado e competitividade na indústria siderúrgica brasileira*. III SEMEAD, São Paulo: FEA/USP, 1998.

ANDRICH, E. G. *A educação superior no Brasil: uma análise dos aspectos da legislação relacionados à privatização do sistema e à qualidade do ensino, 1990-2006*. Dissertação de Mestrado. UFPR, Curitiba: 2006.

ANTONI, V. L.; DAMACENA, C.; LEZANA, A. G. R. *Um modelo preditivo de orientação para o mercado: um estudo no contexto do ensino superior brasileiro*. Teoria e Evidência Econômica. Passo Fundo: Ed. Especial. 2006.

ASSIS, V. M.; PIMENTEL, R. C.; PRATES, G. A. *Marketing educacional e o advento do ensino a distância*. CONVIBRA - Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2004.

BARDIN, L. *L'analyse de contenu*. 9. ed. Paris: Presses Universitaires de France, 1998.

BASTOS FILHO, W. Z. *O Marketing na administração educacional*. CinteFico, Salvador: V. 1. Janeiro/Julho. 2004.

CASTRO, M. *Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: estudo de caso na Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção da Região de Guarapuava-Pr*. Dissertação de Mestrado. UFPR, Curitiba: 2007.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. *Marketing Theory With a Strategic Sorientation*. Journal Of Marketing, 52 (April), 1-20, 1983.

DAY, G. S. *A empresa orientada para o mercado*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

DAVID A. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. *Pesquisa de Marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DEBOÇA, L. P. *Estratégias Mercadológicas em Cooperativas Industriais: Um Estudo de Caso no Paraná*. Dissertação de Mestrado. UFPR, Curitiba: 2006.

ESPINOZA, F. S. *A relação entre aprendizagem, orientação para mercado e performance*. São Paulo: VI SEMEAD, 2003.

ESTEBAN, A.; MILLAN, A.; MOLINA, A.; MARTIN_CONSUEGRA, D. *European Journal of Marketing*. Bradford: v. 36, Num. 9/10; p. 19-103, 2002.

ETZEL, M. E., WALKER, B. J., STANTON, W. J. *Marketing*. Tradução técnica: Arão Sapiro. São Paulo: Makron Books, 2001.

FELTON, A. P. *Making the Marketing Concept Work*. *Harvard Business Review*, 37 (july-august), 55 – 65, 1959.

FERREIRA, R. *Estratégias de orientação para mercado em organização de serviço como forma de ganhar vantagem competitiva*. Tese de Doutorado, Florianópolis: UFSC, 2006.

GEBHARDT, G. F.; CARPENTER, G. S.; SHERRY JR., J.F. *Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation*. *Journal of Marketing*. Vol. 70 (October 2006), 37–55.

GODOY, A. S. *Estudo de caso qualitativo*. In: *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. Christiane Kleinubig Godoi, Rodrigo Bandeira-de-Mello e Anielson Barbosa da Silva (orgs.). São Paulo: Saraiva, 2006.

GRACIOSO, F. *Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GLUCK, F. N., KAUFMANN, S. P., WALLECK, S. *Strategic management for competitive advantage*. *Harvard Business Review*, 1986. Reprint 80.404.

KENNEDY, K. M.; GOOLSBY, J. R.; ARNOULD., E. J. *Implementing a customer orientation: Extension of theory and application*. Journal of Marketing. Vol. 67 (October 2003), 67-81.

KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. O. *Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance*. Journal of Marketing. Vol. 69 (April 2005), 25-41.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. *Market Orientation: the construct, research propositions, and managerial implications*. Journal of Marketing, v.54, n.2, p.1-18, apr.1990.

KOTLER, P. FOX, K. F. A. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 10a edição. Prentice Hall: São Paulo, 2000.

KOTLER, P. KELLER, P. L. *Administração de Marketing*. Tradução: Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; Revisão técnica: Dilson Gabriel dos Santos. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LANZER, L. S. *Estratégias de Marketing de relacionamento para instituições de ensino superior: um estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado. UFSC/EPS, Florianópolis: 2004.

LOCH, J. M.; REIS, D. R. *A expansão do ensino superior: um comparativo do crescimento no Brasil, no Paraná e na Região Metropolitana de Curitiba*. WCETE. São Paulo: 2004.

MARTINS, H. H. T. S. *Metodologia qualitativa de pesquisa*. Educação e Pesquisa/USP. São Paulo: v.30, n.2, p. 289-300, maio/ago. 2004.

MÜLLER, Mary Stela; CORNELSEN; Julce Mary. *Normas e padrões para teses, dissertações e monografias*. 6 ed. Londrina: Edue, 2007.

MCKENNA, R. *Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Tradução Técnica: Outras Palavras Consultoria Linguística e Serviços de Informática. – Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MCKAY, EDWARD S. *A mística do Marketing*; tradução de Paulo Apsen; revisão técnica de Danilo Nogueira. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOURA, M. C. C.; BITTENCOURT, C. C. *A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais*. RAE Eletrônica v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. São Paulo: 2006.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. *Efeito da orientação para o Mercado sobre a lucratividade da empresa*. RAE clássicos: abr/jun. Tradução do artigo "The effect of a market orientation on business profitability" originalmente publicado no Journal of Marketing, volume 54 (October 1990), p.20-35, 2006.

PETER, J. P.; CHURCHILL, G. *Marketing criando valor para os seus clientes*. 2a Ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

PIÑOL, S. T.; BENETTI, R. C. *Instituição de Ensino Superior sob Avaliação da Comunidade Empresarial*. Ensaio Teórico. Rondonópolis: FAIR/UNIR, 2004.

REGULAMENTO DO CEETUR – Centro de Estudos Aplicados ao Turismo da FECEA.

SILVA, T. D. *O caso do estudo de caso: a preferência metodológica na produção discente do núcleo de pós-graduação em administração da Universidade Federal da Bahia no período de 1999 a julho de 2001*. Caderno de Pesquisas em Administração/USP. São Paulo: v. 09, nº 3, julho/setembro 2002.

TRINDADE, HELGIO. *Desafios, Institucionalização e Imagem Pública da CONAES*. Brasília: Editora Unesco, MEC, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. *Volume 2 - Teses, Dissertações, Monografias e outros Trabalhos Acadêmicos; Volume 9 - Redação e Editoração* - Curitiba: Editora UFPR, 2007. Normas para apresentação de documentos científicos.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

VIERA V. A.; GAVA, R. *Uma análise do conteúdo dos artigos de Marketing publicados nos anais do SEMEAD-FEA-USP (2000-2004)*. SEMEAD, USP, São Paulo: 2006.

YIN, ROBERT K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*; trad. Daniel Grassi – 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

Sites Consultados

CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR 2006. Brasília: DAES/INEP/MEC, 2007. Arquivo de Power Point. Disponível em: <www.educaçãosuperior.inep.gov.br/educaçao_superior.stm>. Acesso em 17 de março de 2008.

DANTAS, S. S. Marketing holístico e orientação para o mercado: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado. FEA/USP, São Paulo: 2006. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde- /publico/SergioDantas3.pdf> 15/01/2008 - 00h37m <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10932.pdf> 16/01/2008 - 00h29m.

EDUCAÇÃO SUPERIOR. Disponível em www.capes.gov.br. Acesso em março e abril de 2008.

FECEA - Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana. Disponível em: www.fecea.br. Acesso em setembro a dezembro de 2008.

MARKETING EDUCACIONAL. Disponível em: http://tudo_marketing.uniblog.com.br/308384/marketing_educacional.html - Acesso em 25/03/2008.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Informações sobre o Ensino Superior. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/index.php?option=content&task=category§ionid=9&id=98&Itemid=300>>. Acesso em março e abril de 2008.

TOALDO, ANA MARIA MACHADO, Disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/1471> - Acesso em 09/04/2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Informações sobre a Universidade.
Disponível em:
<http://www.ufpr.br/adm/templates/p_index.php?template=3&Cod=79&hierarquia=6.1>. Acesso em 15 de abril de 2008.

ANEXOS

ANEXO I - ESCALA DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DE KOHLI, JAWORSKI E KUMAR (1993), ADAPTADA POR ANTONI, DAMACENA E LEZANA (2006).

Geração da inteligência de mercado

1. Reuniões com os alunos, pelo menos uma vez ao ano, para identificar os cursos/habilitações que necessitarão no futuro.
2. Reuniões com os potenciais empregadores dos alunos, pelo menos uma vez ao ano, para identificar os cursos/habilitações que eles necessitarão no futuro.
3. Realização de pesquisa pela própria escola, departamento ou curso, para gerar inteligência de mercado.
4. Agilidade em detectar mudanças nas preferências dos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) por cursos e habilitações.
5. Pesquisas com os alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos cursos/habilitações.
6. Pesquisas com os potenciais empregadores dos alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos cursos/habilitações.
7. Agilidade em detectar mudanças fundamentais no ensino superior.
8. Revisão periódica de prováveis efeitos que mudanças no ensino superior podem gerar nos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos).

Disseminação da inteligência de mercado

9. Reuniões interdepartamentais trimestrais para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.

10. Discussão entre as áreas administrativa e acadêmica sobre as necessidades futuras dos alunos da escola/departamento/curso.
11. Discussão entre as áreas administrativa e acadêmica sobre as necessidades futuras dos potenciais empregadores dos alunos da escola/departamento/curso.
12. Agilidade da escola/departamento/curso em disseminar rapidamente algo relevante sobre o aluno.
13. Disseminação regular de dados sobre a satisfação dos alunos em todos os níveis hierárquicos da escola/departamento/curso.
14. Disseminação regular de dados sobre a satisfação dos potenciais empregadores dos alunos, em todos os níveis hierárquicos da escola/departamento/curso.
15. Agilidade em alertar outra área (administrativa ou acadêmica) de algo importante sobre os concorrentes.

Resposta à inteligência de mercado

16. Agilidade para decidir como responder às mudanças de preços dos concorrentes.
17. Tendência de ignorar mudanças nas necessidades dos clientes em relação aos cursos/habilitações.
18. Revisão periódica dos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que os alunos desejam.
19. Revisão periódica dos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que desejam os potenciais empregadores dos alunos.

20. Encontro entre as áreas administrativa e acadêmica para planejar respostas às mudanças que ocorrem no ensino superior.
21. Capacidade de resposta imediata da escola/departamento/curso a possível campanha intensiva de um concorrente dirigida aos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos).
22. Capacidade de coordenação de atividades entre as áreas administrativa e acadêmica.
23. As reclamações dos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) “têm ouvidos” nesta escola/departamento/curso.
24. Aptidão em implementar, em tempo adequado, um possível plano de *marketing* formulado pela escola/departamento/curso.
25. Esforços combinados das áreas administrativa e acadêmica na modificação de um curso/habilitação para atender às expectativas dos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos).

.

APÊNDICES

APÊNDICE I - ESCALA DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DE KOHLI, JAWORSKI E KUMAR (1993), ADAPTADA POR ANTONI, DAMACENA E LEZANA (2006), ADAPTADA POR LINDINALVA R. S. S. SANTANA (2009).

Geração da inteligência de mercado

1. São realizadas reuniões com os alunos, pelo menos uma vez ao ano, para identificar os cursos/habilitações que necessitarão no futuro?
2. São realizadas reuniões com os potenciais empregadores dos alunos, pelo menos uma vez ao ano, para identificar os cursos/habilitações que eles necessitarão no futuro?
3. Existe a realização de pesquisa pela própria escola, departamento ou curso, para gerar inteligência de mercado?
4. Existe agilidade em detectar mudanças nas preferências dos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) por cursos e habilitações?
5. São realizadas pesquisas com os alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos cursos/habilitações?
6. São realizadas pesquisas com os potenciais empregadores dos alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos cursos/habilitações?
7. Existe agilidade em detectar mudanças fundamentais no ensino superior?
8. É feito revisão periódica de prováveis efeitos que mudanças no ensino superior podem gerar nos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos)?

Disseminação da inteligência de mercado

9. São realizadas reuniões interdepartamentais trimestrais para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado?

10. Existe discussão entre as áreas administrativa e acadêmica sobre as necessidades futuras dos alunos da escola/departamento/curso?

11. Existe discussão entre as áreas administrativa e acadêmica sobre as necessidades futuras dos potenciais empregadores dos alunos da escola/departamento/curso?

12. Existe agilidade da escola/departamento/curso em disseminar rapidamente algo relevante sobre o aluno?

13. Existe a disseminação regular de dados sobre a satisfação dos alunos em todos os níveis hierárquicos da escola/departamento/curso?

14. Existe disseminação regular de dados sobre a satisfação dos potenciais empregadores dos alunos, em todos os níveis hierárquicos da escola/departamento/curso?

15. Existe agilidade em alertar outra área (administrativa ou acadêmica) de algo importante sobre os concorrentes?

Resposta à inteligência de mercado

16. Existe agilidade para decidir como responder às mudanças de preços dos concorrentes?

17. Existe tendência de ignorar mudanças nas necessidades dos clientes em relação aos cursos/habilitações?

18. Existe revisão periódica dos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que os alunos desejam?

19. Existe revisão periódica dos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que desejam os potenciais empregadores dos alunos?
20. Existe encontro entre as áreas administrativa e acadêmica para planejar respostas às mudanças que ocorrem no ensino superior?
21. Existe capacidade de resposta imediata da escola/departamento/curso a possível campanha intensiva de um concorrente dirigida aos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos)?
22. Existe capacidade de coordenação de atividades entre as áreas administrativa e acadêmica?
23. As reclamações dos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) “têm ouvidos” nesta escola/departamento/curso?
24. Existe aptidão em implementar, em tempo adequado, um possível plano de *marketing* formulado pela escola/departamento/curso?
25. Existe esforços combinados das áreas administrativa e acadêmica na modificação de um curso/habilitação para atender às expectativas dos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos)?

APÊNDICE II – QUESTÕES ADICIONAIS (PERGUNTAS SEQUENCIAIS E DIRETAS)

1. Como desenvolver uma estratégia para adotar a OPM na prática?
2. Como isto se reflete na estratégia de *marketing*?
3. Como os gestores enxergam a OPM?
4. Por que começaram a utilizar estratégias de *marketing*?
5. Quais os impactos das mudanças ambientais?

APÊNDICE III – LISTA DOS ENTREVISTADOS

ENTREVISTADO	CARGO	DATA DA ENTREVISTA
Vanderley Ceranto	Diretor	setembro/2008
Galdino Vicenzi	Vice-Diretor	setembro/2008
Rogério Ribeiro	Coordenador Administrativo	setembro/2008
Jean Marcelo de A. Soato	Chefe de Gabinete	setembro/2008
Tânia Terezinha R. de Souza	Coord. de Assuntos Acadêmicos	setembro/2008
Francine Percinoto P. Corrêa	Coord. de Assuntos Comunitários	setembro/2008
Narciso Luiz Rastelli	Coordenação Financeira	setembro/2008
Deyse A. Mazia Facio	Secretária Acadêmica	setembro/2008
Manoelito L. de Oliveira	Coord. Curso de Contabilidade	setembro/2008
Michele L. da Costa	Coord. Curso de Turismo	setembro/2008
Marcio P. Cassandre	Coord. Curso de Administração	setembro/2008
Valdir Anhucci	Coord. Curso de Serviço Social	setembro/2008
Rosely Dias	Coord. Curso de Secretariado Executivo	setembro/2008
Antonio P. da Silva	Coord. Curso de Economia	setembro/2008
Dinaldo Gaspar	Agente Universitário	setembro/2008
Edileuza A. dos Santos	Agente Universitário	setembro/2008

Fonte: a autora

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.